

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Chaire en développement local de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'entrepreneuriat du Québec et du ministère des Régions du Québec.

#### **Comité de direction**

Marc-Urbain Proulx  
Paul Prévost

#### **Graphisme**

Clémence Bergeron

#### **Édition**

Janick Couture  
Imprimerie ICLT inc.

#### **Secrétariat administratif**

Marie Gaudreault

#### **Comité de lecture et de rédaction**

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*  
Mario Carrier, *UQAT*  
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneuriat*  
André Joyal, *UQTR*  
Serge Côté, *UQAR*  
Denis Martel, *U. Sherbrooke*  
Bruno Jean, *UQAR*  
Louis Dussault, *UQAC*  
Louis Jacques Filion, *École HEC*  
Yvon Gasse, *U. Laval*  
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*  
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*  
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urb.*  
Gilles Paquet, *U. Ottawa*  
Marielle Tremblay, *UQAC*  
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*  
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*  
Robert Whealand, *U. New Orleans*  
Pierre Hamel, *U. Montréal*  
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*  
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*  
Juan-Luis Klein, *UQAM*  
Réjean Landry, *U. Laval*  
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*  
Anne Gilbert, *U. Ottawa*  
Louis Guay, *U. Laval*  
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*  
Marguerite Mendell, *U. Concordia*  
Hubert Wallot, *TELUQ*

# REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**Les fusions municipales : le cas de la RMR de Sherbrooke** ..... 5  
Paul Prévost et Jacques Gagnon

**Prospective et territoire** ..... 15  
Alejandro Rada-Donath

**Le CLSC et le développement territorial** ..... 25  
Jean-Guy Trottier

**Les conditions qui ont permis l'émergence de la Grèce classique** .. 33  
Yvon Leclerc

**Le coût des incendies dans les municipalités québécoises** ..... 39  
Jacques Desbiens

**L'entrepreneuriat ethnique à Montréal** ..... 49  
Sylvie Paré

**Le Technopôle Angus** ..... 57  
Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein  
Diane-Gabrielle Tremblay et Christian Yaccarini

**Les services à la personne : une opportunité de développement en économie sociale** ..... 67  
Lucie Chagnon

**Entre l'entrepreneur et l'entreprise, faut-il choisir ?** ..... 73  
Hubert Wallot et Patrice Barbeau

**L'urbanisme communautaire à Québec : utopie ou réalité ?** ..... 81  
Martin Simard

#### **NOUVELLES DE L'ENTREPRENEURSHIP**

**Les besoins et attentes en services-conseils de la PME au Québec** .. 91  
Michel Handfield, Jacques Richer  
Patrice Ouellet et Luc Desaulniers

#### **DOSSIER**

**Vers un nouveau découpage de l'espace brésilien** ..... 99  
Henrique Fonseca Netto

## Doctorat en développement régional

### ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL ?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

### POUR SUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL ?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.



#### Université du Québec à Chicoutimi

Marielle Tremblay: (418) 545-5011, poste 5384  
[www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)



#### Université du Québec à Rimouski

Bruno Jean: (418) 724-1648  
[www.uqar.quebec.ca/devloppe/docdr.htm](http://www.uqar.quebec.ca/devloppe/docdr.htm)

## Programme de Maîtrise

### M B A POUR CADRES

#### Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

#### Conditions d'admission

Expérience comme cadre  
d'au moins quatre ans et posséder  
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise  
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



#### Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard  
Dépt. des sciences économiques et administratives  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434. Téléc.: (418) 545-5012  
[Alain\\_Bouchard@uqac.quebec.ca](mailto:Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca)  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

## Maîtrise en gestion des organisations

### LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises.
- Affronter une concurrence mondiale.
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle.

### LE PROGRAMME

Trois orientations : Entrepreneurship, international, et innovation.

Deux profils : professionnel (stages) et scientifique (mémoire).

**LA CLIENTÈLE:** La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

### Renseignement supplémentaire

545-5011, poste 5282

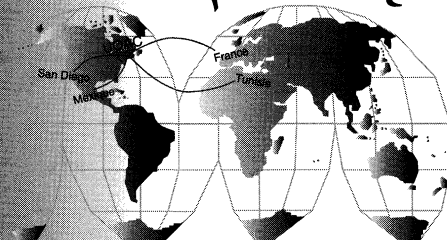
Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.



#### Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282. Téléc.: (418) 545-5012  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

## Baccalauréat en administration des affaires réinventé



- Découvrez le monde avec nous.
- Démystifiez la mondialisation.
- Apprivoisez la diversité culturelle.
- Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA.
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec).



#### Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236. Téléc.: (418) 545-5012  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

---

## ÉDITORIAL

---

Le mouvement de regroupement qui affecte le territoire québécois montre une fois de plus que les préoccupations de la *Revue organisations et territoires* demeurent d'actualité. Si les communautés territoriales ont plus ou moins l'obligation de redéfinir leurs contours, elles se transforment d'abord et avant tout par la volonté des acteurs locaux. Le présent numéro témoigne de cette dynamique.

Le premier article, de Jacques Gagnon et Paul Prévost, nous fait vivre de l'intérieur le processus de fusion municipale dans la MRC de Sherbrooke dont la transition, qui reste à venir, offre une occasion d'y glisser les semences d'un concept nouveau genre : les collectivités apprenantes. À Montréal, le Technopôle Angus s'inscrit dans le même vecteur d'apprentissage collectif. Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay et Christian Yaccarini font le point sur ce carrefour d'innovation. Deux articles, tout aussi d'actualité, traitent de services de proximité. Jean-Guy Trottier se penche sur le CLSC et le développement territorial tandis que Lucie Chagnon aborde la question des services à la personne dans la perspective d'une opportunité de développement en économie sociale.

Comme le besoin d'organiser le territoire semble n'avoir ni début ni fin, Yvon Leclerc retrace les conditions qui ont permis l'émergence de la Grèce classique alors qu'Alejandro Rada-Donath se tourne, dans «Prospective et territoire», vers l'avenir et jette un regard perçant sur le nouveau millénaire. Notre tour d'horizon nous amène à aborder, avec Jacques Desbiens, le coût des incendies dans les municipalités québécoises et avec Martin Simard, la question de l'urbanisme communautaire à Québec.

*Paul Prévost*

Université de Sherbrooke

Malgré les nombreuses pages consacrées aux dynamiques territoriales, le thème de l'entrepreneurs-ship occupe une place de choix dans le présent numéro. D'une part, Sylvie Paré nous présente un visage méconnu de l'entrepreneurs-ship : l'entrepreneurs-ship ethnique à Montréal. D'autre part, Hubert Wallot et Patrice Barbeau questionnent la pertinence d'exercer un choix entre l'entrepreneur et l'entreprise. Le présent numéro serait incomplet sans un regard outre frontière. Notre dossier, signé par Henrique Fonseca Netto, porte sur le nouveau découpage de l'espace brésilien.

En terminant, il serait regrettable de taire les bonnes nouvelles en provenance de Sherbrooke. L'obtention d'un Centre d'excellence en gestion du développement local par la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke donne déjà un nouveau rythme à la recherche sur le développement local, que ce soit sur l'entrepreneurs-ship, les coopératives, la fiscalité et l'administration publique locale, le capital de risque ou la gestion de la santé. En plus de consolider les activités de la Chaire J. W. McConnell de développement local et de la Chaire Desjardins de coopération et développement du milieu, le Centre d'excellence se veut un catalyseur pour les groupes de recherche partenaires dont l'objectif commun est de favoriser le développement des connaissances en vue du soutien et du transfert vers le milieu.

Sous le signe de la pertinence et de la rigueur, la *Revue organisations et territoires* vous offre encore une fois un numéro aussi riche que varié. Bonne lecture!

*Marc-Urbain Proulx*

Université du Québec à Chicoutimi

# Prêtes et prêts pour le meilleur des **deux** mondes

## Doctorat en administration

Un programme de 3<sup>e</sup> cycle d'une durée de trois ans,  
incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée  
en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation  
dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation  
des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles  
technologies de l'information

---

1<sup>er</sup> doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique  
organisationnelle réelle

---

# DBA

### Renseignements

(819) 821-7333  
1 800 267-UDÉS  
[www.usherb.ca/adm/pp.htm](http://www.usherb.ca/adm/pp.htm)  
[dba@adm.usherb.ca](mailto:dba@adm.usherb.ca)

(819) 8376-5081  
1 800 365-0922  
[www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/](http://www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/)  
[Jean\\_Lorrain@uqtr.quebec.ca](mailto:Jean_Lorrain@uqtr.quebec.ca)



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



Université du Québec  
à Trois-Rivières



---

# Les fusions municipales : le cas de la RMR de Sherbrooke

Paul Prévost et Jacques Gagnon

Centre d'excellence en gestion du développement local  
Université de Sherbrooke

---

## Introduction

Le Livre blanc sur la réorganisation municipale propose une restructuration afin de renouveler la structure juridico-politique du secteur local et du secteur supramunicipal. Le renouvellement s'effectuerait à la fois par des regroupements municipaux dans les grandes agglomérations urbaines et par un renforcement politique et financier du palier supramunicipal. Ce sont les deux axes de la réorganisation municipale. Depuis la publication du Livre blanc, trois communautés métropolitaines ont été créées dans les agglomérations de Montréal, de Québec et de l'Outaouais. Ces trois principales régions métropolitaines du Québec ont également fait l'objet de regroupements municipaux majeurs.

Autour de ces deux axes, la réorganisation poursuit cinq objectifs :

- une vision commune du devenir des collectivités;
- l'instauration de conditions optimales pour le développement économique;
- une prise en compte des objectifs de développement durable et d'aménagement;
- un secteur municipal plus efficace permettant des économies;
- une répartition plus équitable du fardeau fiscal entre les contribuables.

Depuis, trois autres régions métropolitaines de recensement (RMR) ont entrepris des processus de

fusion municipale semblables : Chicoutimi – Jonquière, Trois-Rivières et Sherbrooke. Le gouvernement y a nommé respectivement un mandataire dont le mandat était de lui proposer un projet de réorganisation municipale et supramunicipale. Les lignes qui suivent reprennent l'expérience de la région de Sherbrooke.

## La RMR de Sherbrooke

La RMR de Sherbrooke regroupe 15 municipalités locales réparties dans 5 MRC, comme l'indique le tableau 1.

La définition d'une RMR selon Statistique Canada repose sur le principe de noyaux urbanisés entretenant des échanges en termes de déplacements pendulaires. Ces derniers se réfèrent aux lieux de travail et aux lieux de résidence des bassins de main-d'œuvre.

En 1996<sup>1</sup>, la région administrative de l'Estrie regroupait 3,9 % de la population du Québec, et sa population atteignait 278 470 habitants. Cette population se répartissait dans 7 MRC et 115 municipalités. La RMR de Sherbrooke regroupait 147 384 habitants, soit 2,1 % de la population québécoise. Elle occupait le 5<sup>e</sup> rang de la population parmi les 6 RMR du Québec. En 1996, Sherbrooke, la ville la plus peuplée de l'Estrie, comptait 76 786 personnes. Elle était suivie de Rock Forest (16 604 habitants) et de Fleurimont (16 262 habitants).

La population de la MRC de la région sherbrookoise et de la RMR enregistrent une croissance faible (1,1 % par année). Cet indicateur illustre aussi directement la dynamique prévalant entre la ville-centre, Sherbrooke, et les villes voisines qui enregistrent une moyenne croissance (Fleurimont) et même une forte croissance (Saint-Élie d'Orford, Deauville et Rock Forest). À l'opposé, Lennoxville et Sherbrooke parviennent juste à conserver une croissance stable. Enfin, Waterville et Ascot subissent une décroissance.

**Tableau 1. Région métropolitaine de recensement de Sherbrooke**

MRC	Municipalité	Désignation
Coaticook		M
La région sherbrookoise	Compton	M
	Ascot	V
	Bromptonville	M
	Deauville	V
	Fleurimont	V
	Lennoxville	V
	Rock Forest	M
	Saint-Élie d'Orford	V
	Waterville	V
Le Haut-Saint-François	Ascot Corner	M
Le Val-Saint-François	Saint-Denis-de-Brompton	P
	Stoke	M
Memphrémagog	Canton de Hatley	CT
	North Hatley	VL

Source : Annuaire du Québec

Une grande partie de la croissance de Saint-Élie d'Orford, Deauville, Rock Forest et Fleurimont doit être attribuée au phénomène de l'étalement urbain.

À l'intérieur de la MRC de Sherbrooke, le taux d'autonomie municipale, c'est-à-dire le pourcentage de la population qui travaille dans sa municipalité de résidence, est de loin le plus élevé à Sherbrooke, comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 2. Autonomie locale du bassin de main-d'œuvre dans la MRC**

Municipalité	Population travaillant dans sa municipalité de résidence (%)
Sherbrooke	74,5
Waterville	57,3
Lennoxville	55,4
Bromptonville	32,9
Rock Forest	20,9
Fleurimont	20,2
Saint-Élie d'Orford	18,0
Deauville	17,3
Ascot	11,2

Source : Statistique Canada

En raison de sa taille et de son rôle dans le réseau urbain québécois, la ville de Sherbrooke se situe au cœur des fonctions administratives, sociales, économiques et financières du secteur privé et du secteur public. Cela confère à la ville de Sherbrooke son statut de ville-centre.

Le secteur tertiaire de la ville de Sherbrooke représente plus de 80 % des emplois occupés dans cette ville. Seule la ville de Lennoxville surpasse Sherbrooke, mais sa population active ne représente qu'une faible portion de la population active régionale. La ville de Sherbrooke assume directement la production de 6 des 15 services régionalisés. En l'an 2000, les dépenses d'exploitation des services locaux et régionaux atteignaient 106,4 millions de dollars. Ce montant exclut la double comptabilisation<sup>2</sup>. Les dépenses d'exploitation régionalisées se répartissent entre Sherbrooke (35,2 M \$) et les autres localités de la MRC (12,6 M \$). La part des dépenses régionales assumées par la ville de Sherbrooke au sein de la MRC atteint donc 74 % (35,2 sur 47,8 M \$) des dépenses régionales de la MRC alors que son évaluation totale, son nombre de ménages et sa population ne représentent respectivement que 59, 58 et 56 % de la MRC.

**En raison de sa taille et de son rôle dans le réseau urbain québécois, la ville de Sherbrooke se situe au cœur des fonctions administratives, sociales, économiques et financières du secteur privé et du secteur public. Cela confère à la ville de Sherbrooke son statut de ville-centre.**

## **Le mandataire, les maires et l'équipe**

Le dossier de la réorganisation municipale de la RMR a été piloté par un mandataire, Pierre Gauthier, qui s'est entouré d'une équipe technique (jusqu'à 9 personnes selon le moment) recrutée au Centre d'excellence en gestion du développement local de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke<sup>3</sup>. L'objectif étant, selon les termes du gouvernement, de concevoir un projet de réorganisation de la RMR et d'effectuer les études d'impact nécessaires à la proposition finale du mandataire.

Très tôt, le mandataire a mis au point une stratégie de communication et de discussion axée sur la diplomatie et le respect des groupes concernés par le projet de fusion. Il a évité systématiquement de se placer en position d'arbitrage entre les villes de banlieue et la ville-centre. Il a continuellement tenté d'amener tout le monde à adopter un point de vue régional pour présenter ses positions respectives. De plus, il a fait comprendre aux maires que la proposition qu'il allait soumettre provoquerait nécessairement pour tous un inconfort parce que le statu quo était non recevable. En conséquence, comme le résultat ne pouvait être qu'un compromis, il était très important de ne pas s'enfermer trop tôt dans une position irréconciliable qui aurait risqué de leur faire perdre la face en bout de ligne. Cette stratégie de communication du mandataire a été essentielle à la conduite de ce dossier.

Les maires ont aussi joué un rôle clé. Au début, plus passifs, ils ont développé leurs points de vue respectifs

et se sont familiarisés avec la démarche du mandataire. Puis, quelques semaines plus tard, faisant le choix de s'organiser plutôt que de se faire organiser, comme certains l'ont souligné, ils ont retenu l'hypothèse générale de la ville unique. Ils se sont donc transformés en partenaires pour proposer eux-mêmes des conceptualisations fort appréciables de la nouvelle ville. Ces contributions provenant du groupe des maires de banlieue et du maire de la ville-centre furent essentielles à la production du scénario final.

## **La méthodologie**

La méthodologie de travail retenue a été inspirée par les démarches de recherche qualitative et constructiviste qu'on retrouve en sciences sociales et en sciences de la gestion. Le processus n'a pas été linéaire (problématique, hypothèse, conceptualisation, validation). L'analyse a continuellement côtoyé la collecte des données, l'une interpellant l'autre et vice-versa, dans un processus en spirale de construction et reconstruction des cadres de travail, hypothèses, concepts et finalement, scénarios. Le scénario final a été évalué (analyse coûts – bénéfices, analyse d'impact fiscal), validé auprès des maires et peaufiné.

Le mandataire a rencontré les maires sans leurs directeurs généraux sur une base hebdomadaire, tantôt seul, tantôt avec des membres de son équipe. Dans l'équipe, bien que certains se soient concentrés sur des thématiques relevant de leur expertise propre alors que d'autres ont assumé un travail plus intégrateur, tous ont participé aux débats entourant l'interprétation des résultats de la collecte des données, la production des mémos analytiques intermédiaires (ex. : la définition de l'arrondissement) et la finalisation du scénario proposé.

Les données secondaires ont été recueillies auprès du gouvernement du Québec (ministère des Affaires municipales et Institut de la statistique du Québec), du Conseil régional de développement, de la MRC et des municipalités concernées. Les données primaires furent le fruit des entrevues et des discussions de groupe tenues avec les maires, et à l'occasion, avec

certains hauts fonctionnaires municipaux, surtout dans le cas de l'Hydro-Sherbrooke.

## Un premier cadre de travail

Dans son document portant sur la réorganisation municipale, le gouvernement du Québec s'inscrit dans la mouvance mondiale et cherche une meilleure efficacité et une meilleure efficience dans la gestion des communautés et du territoire sur lequel elles vivent. Le gouvernement nous informe qu'il veut créer une nouvelle cohérence organisatrice de la gestion municipale.

Il structure son argumentation autour de quatre éléments : la cohérence administrative, impliquant une gestion plus efficace et plus efficiente des services et des infrastructures des communautés locales; la cohérence politique, visant une plus grande synergie au niveau de l'action politique et une représentation plus signifiante des communautés locales; la cohérence territoriale, cherchant une meilleure adéquation entre le territoire rural et urbain, ses infrastructures et la répartition de la population qui l'habite; la cohérence fiscale, qui veut équilibrer les charges fiscales entre les entités municipales occupant un même espace de vie.

**Le gouvernement structure surtout son argumentation autour de quatre éléments : la cohérence administrative, la cohérence politique, la cohérence territoriale et la cohérence fiscale. Il a ensuite été convenu de renforcer les préoccupations liées à la cohérence sociale et la cohérence économique.**

Comme l'organisation territoriale joue, dans le contexte actuel, un rôle de plus en plus important dans le développement des communautés locales, il est étonnant que les variables développement économique et développement social n'aient pas été plus présentes dans le document gouvernemental. Il a donc été convenu de renforcer les préoccupations liées à la

cohérence sociale et à la cohérence économique des territoires. La première vise à prendre en compte la communauté comme un acteur privilégié dans le processus de la réorganisation municipale. Elle est préoccupée par l'adéquation entre la cohésion sociale locale (sentiment d'appartenance, d'inclusion, de participation, etc.) et la cohésion sociale territoriale. Dans la perspective du mandat gouvernemental, elle est concernée également par la répartition de la richesse. La cohérence économique touche l'utilisation et le développement des avantages économiques tangibles et intangibles (leadership, vision intégrée, etc.) de la région.

Ces considérations générales ont exigé l'articulation plus détaillée des concepts de la gouvernance, de l'équité fiscale entre les contribuables, de la gestion efficace et efficiente des services, de la protection de la démocratie, du partage de la richesse collective et du développement socio-économique. Elles ont nécessité aussi des précisions à propos de l'étalement urbain et de ce qu'est la ruralité contemporaine. Ce cadre de travail général a permis d'organiser la collecte des données et de structurer les premières analyses.

Ces premières analyses ont rapidement permis de dégager un deuxième cadre de travail beaucoup plus précis et beaucoup plus structurant. C'est l'outil qui a permis de générer les principales hypothèses à la base du scénario de la réorganisation municipale qui a été retenu.

## Un deuxième cadre de travail

Enraciné dans la réalité de la région sherbrookoise, ce deuxième cadre de travail s'articule autour des préoccupations suivantes :

- L'aménagement d'un pôle de développement dynamique, présent sur la scène internationale;
- La mise en place d'une gouvernance territoriale efficace et efficiente, capable de leadership, préoccupée par la qualité des services et une juste répartition de la richesse et des charges sur le territoire;

- Le développement d'une démocratie municipale active et la protection de la place des citoyens dans leur communauté.

Il comprend aussi trois dimensions : le cadre physique, l'administration supralocale et les administrations locales.

### Le cadre physique

La RMR de Sherbrooke comprend un pôle administratif et un pôle intermédiaire de développement. Celui-ci offre des services supérieurs en éducation et en santé ainsi qu'une structure industrielle diversifiée et constitue l'agglomération la plus importante entre Montréal et les frontières américaines. Cette position stratégique permet un rôle international unique. Déjà, les entreprises de son territoire exportent plus de 25 % de leur production vers la Nouvelle-Angleterre.

La RMR est formée d'un nœud urbain articulé le long de la rue King, d'Ascot Corner à Deauville. Cette véritable colonne vertébrale s'est historiquement développée d'est en ouest dans la direction de Montréal, et polarise le développement industriel, commercial et urbain de tout le territoire. La RMR de Sherbrooke comprend aussi une couronne semi-urbaine dont les parties nord et sud offrent une symétrie étonnante. Toutes deux, malgré une population beaucoup plus petite, comprennent des zones industrielles relativement importantes et caractérisées par un dynamisme certain, des zones rurales et des zones récréotouristiques (lacs Brompton, Monjoie, Magog et Massawipi) de grande qualité. La couronne sud regroupe aussi la majorité de la population anglophone de la RMR. On y retrouve ainsi toutes les institutions importantes de cette communauté. Cette particularité lui donne un caractère spécifique aussi bien dans la région sherbrookoise qu'en Estrie.

La RMR de Sherbrooke pousse ses ramifications jusque dans certaines zones purement rurales telles Stoke, Ascot Corner, Compton et Canton de Hatley. Le type d'activités et les préoccupations de ces zones semblent bien s'apparenter à la dynamique des MRC

qui les accueillent déjà. Rien n'est parfaitement noir ou blanc, et bien que les populations limitrophes de ces zones puissent apparaître essentiellement polarisées par le nœud urbain de la RMR, il y a lieu de questionner l'effet de leur regroupement sur l'épanouissement de leurs MRC respectives.

**La RMR est formée d'un nœud urbain articulé le long de la rue King, d'Ascot Corner à Deauville. Cette véritable colonne vertébrale s'est historiquement développée d'est en ouest dans la direction de Montréal et polarise le développement industriel, commercial et urbain de tout le territoire.**

### L'administration supralocale

Dans un projet de réorganisation municipale, il apparaît naturel de commencer la réflexion au niveau des administrations locales, puis d'envisager par la suite la conceptualisation de la structure la plus pertinente possible pour regrouper les services de nature régionale nécessaires au bon fonctionnement des nouvelles municipalités locales. Dans la RMR de Sherbrooke, il nous a semblé approprié de procéder à l'inverse et de commencer nos réflexions au niveau régional.

En effet, le poids démographique de la ville-centre, Sherbrooke, est tel que nous avons voulu envisager à priori quelques possibilités pour assurer la pertinence de réunir dans une même structure des villes dont la taille serait insignifiante par rapport à celle-ci. Une première alternative pourrait évacuer le problème en couplant une ville unique et sa MRC et en répartissant les villes restantes de la RMR dans les MRC avoisinantes. Une deuxième alternative pourrait envisager une solution administrative et proposer la création d'une MRC disposant d'un système d'arbitrage apolitique pour équilibrer la relation entre la ville-centre et les autres villes. Enfin, une troisième alternative,

---

reprenant à peu près la même idée, pourrait quant à elle considérer une solution franchement politique et proposer l'élection du préfet au suffrage universel.

La première hypothèse implique la création d'une ville régionale, une ville unique, et demande au niveau local une certaine forme de décentralisation pour bien couvrir les différentes dimensions de la nouvelle communauté et assurer une bonne représentation des citoyens.

Les deux dernières hypothèses donnent plus de souplesse au niveau local, mais demandent plus d'imagination au niveau régional pour assurer un minimum d'équilibre politique. La superstructure y serait appelée à jouer un rôle accru et demande la conceptualisation d'une MRC plus moderne, organisée sous le signe de la cohérence politique, sociale, économique et spatiale. Une structure qui aurait les moyens d'administrer équitablement, avec efficacité et efficience, les services mis en commun par les municipalités locales. Une structure qui serait préoccupée par le rayonnement international de toute la région sherbrookoise.

### **Les administrations locales**

Dans cet énoncé, les administrations locales sont restructurées sous le signe de l'équité fiscale, de la démocratie et de la participation des citoyens à la vie de la communauté, de l'efficacité et de l'efficience administrative ainsi que du développement socio-économique.

#### *L'équité fiscale*

Tout regroupement de municipalités locales en une seule ville devrait respecter en priorité un principe d'équité fiscale. Il serait illusoire d'obtenir l'équité à court terme. C'est à moyen et à long termes que le système de taxation tend vers l'équité fiscale. Le contribuable doit posséder l'information nécessaire pour saisir cette dynamique.

#### *La démocratie et la participation des citoyens*

Dans le cadre d'un regroupement, les mécanismes assurant la démocratie doivent, d'une part, rapprocher

le citoyen de ses représentants et de la vie municipale et d'autre part, favoriser la participation des citoyens à leur milieu de vie. Ils devraient de plus permettre l'épanouissement d'un leadership communautaire sur l'ensemble du territoire.

#### *Une gestion efficace et efficiente*

Une gestion efficace et efficiente permet de faire les bonnes choses avec le minimum d'énergie et de ressources.

#### *Le développement socio-économique*

Si le développement socio-économique transcende les frontières administratives, ces dernières ne sont pas neutres à son égard. Elles doivent permettre d'optimiser les avantages tangibles et intangibles d'une communauté. Parmi ces derniers, soulignons en particulier le sentiment d'appartenance, le leadership local, une vision intégrée du développement de la communauté et un minimum d'irritants bureaucratiques. Elles doivent aussi faciliter la répartition de la richesse.

## **La nouvelle ville de Sherbrooke**

Deux hypothèses possibles se sont rapidement imposées.

La première soutient la constitution de trois villes calquées sur le cadre physique présenté plus haut, soit une ville-centre élargie comprenant tout le nœud urbain de Fleurimont à Deauville inclusivement, et deux villes semi-urbaines regroupant respectivement la couronne nord et la couronne sud. Évidemment, cette dernière hypothèse nécessitera l'existence d'une MRC à laquelle nous ajoutons un mécanisme administratif d'arbitrage pour gérer le déséquilibre démographique et politique entre la ville-centre et ses voisines.

La deuxième hypothèse envisagée propose plutôt la constitution d'une seule grande ville régionale réunissant douze villes de la RMR. Seules les municipalités franchement rurales sont exclues et demeurent dans leurs MRC respectives. Par voie de conséquence, l'existence d'une super structure devient ici redondante.



Devant l'impossibilité de conceptualiser une super structure fonctionnelle et, à la faveur d'un consensus politique émergent chez les maires concernés, la première hypothèse a été rejetée. De plus, après diverses analyses d'impacts sur les MRC avoisinant celle de Sherbrooke, la deuxième hypothèse a été amendée pour regrouper seulement les neuf villes de cette dernière, en plus de certains territoires limitrophes particuliers.

**Après diverses analyses d'impacts sur les MRC avoisinant celle de Sherbrooke, la deuxième hypothèse a été amendée pour regrouper seulement les neuf villes de cette dernière, en plus de certains territoires limitrophes particuliers.**

## La ville

La nouvelle ville de Sherbrooke regroupe environ 144 000 personnes et comprend :

- les neuf municipalités de la MRC de la région sherbrookoise et certaines parties des MRC du Val St-François, de Memphrémagog et de Coaticook;
- 6 arrondissements;
- 19 districts électoraux;
- un seul niveau de taxation.

La nouvelle ville assumera d'office les pouvoirs de la MRC. Les districts électoraux représentent les territoires d'imputabilité des conseillers municipaux. Les découpages présentés respectent le cadre législatif et regroupent en moyenne 7 550 habitants (Carte 1).

## Le conseil de ville

Le conseil de ville comprend :

- un maire;

- 19 conseillers municipaux, tous issus de districts électoraux;
- l'exécutif, formé par le maire.

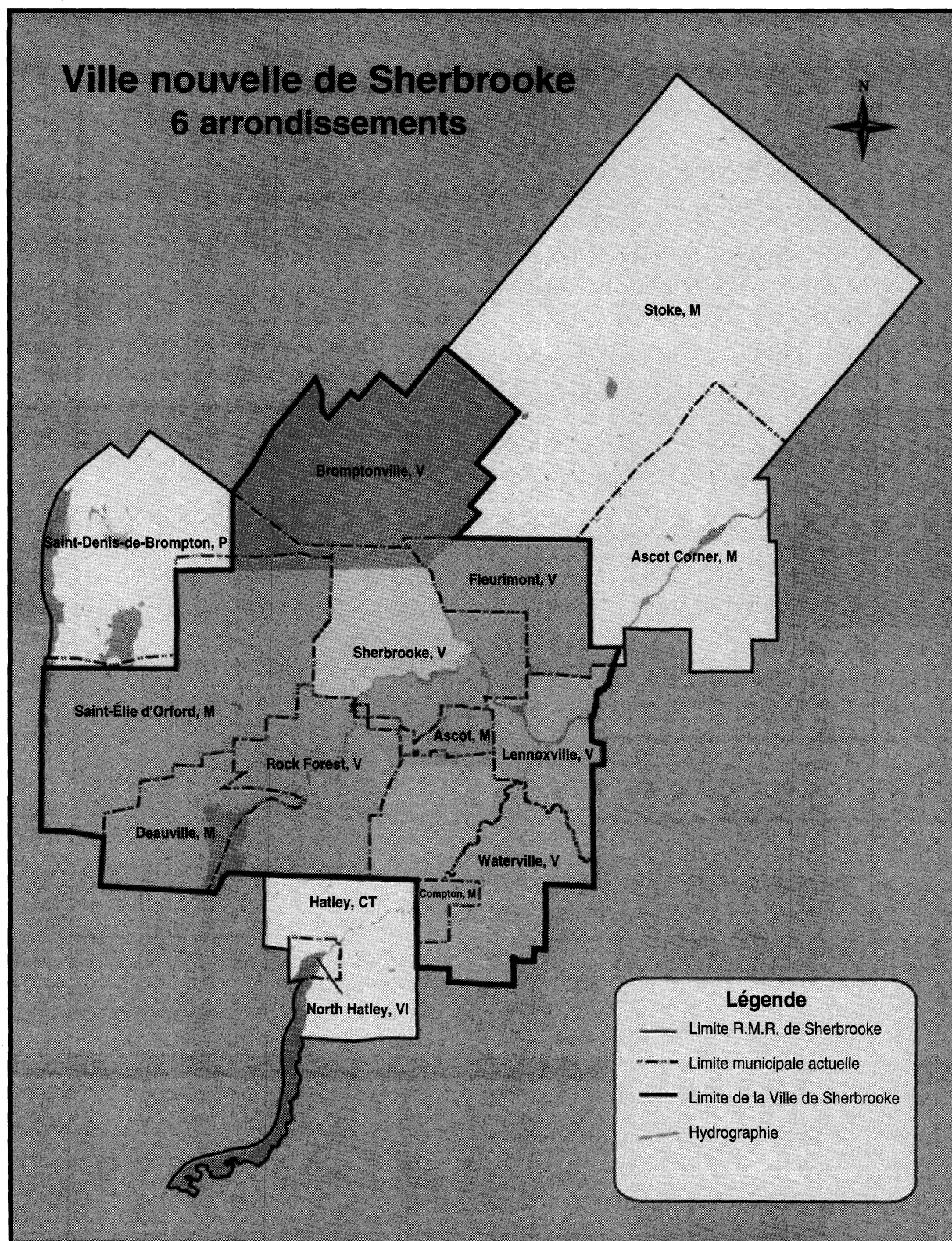
## L'arrondissement

Le scénario retenu propose la mise en place d'une structure d'arrondissement. Bien qu'appuyées par un consensus politique et une volonté de décentralisation administrative des services de proximité, ces deux raisons ne pouvaient à elles seules complètement justifier l'implantation d'une structure d'arrondissement dans une ville de moins de 150 000 habitants. S'est ajoutée aussi une volonté de protéger et développer des milieux d'appartenance communautaire.

Rappelons que les dernières décennies ont vu fondre les lieux institutionnels locaux (réorganisation des commissions scolaires, regroupement des caisses populaires, diminution du rôle des paroisses, etc.) où les leaders naturels<sup>4</sup> des communautés de base pouvaient s'exprimer. Dans cette perspective, l'arrondissement représente un lieu géographiquement localisé, à l'intérieur duquel on trouve une certaine cohésion sociale pouvant permettre l'expression d'une volonté communautaire, la mobilisation en faveur de préoccupations communes et la concertation autour de projets collectifs afin d'améliorer la qualité de vie de ce milieu d'appartenance. Chaque arrondissement représenté par des conseillers élus, des leaders politiques, a la responsabilité de la gestion d'une enveloppe budgétaire minimale. Chaque arrondissement est donc susceptible de développer une approche particulière favorisant l'émergence de projets et constituant un lieu de support à d'autres leaderships préoccupés de développement social, communautaire et économique, autrement dit, des préoccupations liées à la qualité de vie de leur collectivité. L'arrondissement a donc été défini dans les termes suivants.

L'arrondissement se veut un milieu de vie favorisant l'émergence et le développement d'une cohésion communautaire. Créature municipale, elle est entérinée par le gouvernement. Elle forme une entité politico-administrative dont le champ d'action comprend les

Carte 1. La Nouvelle Ville de Sherbrooke



services de proximité, l'animation et l'appui au développement socio-économique et communautaire de sa population.

Pour réaliser son mandat, l'arrondissement se voit dévolu :

- un pouvoir d'émettre des avis sur la planification stratégique de la ville et sur tout autre sujet jugé pertinent par celle-ci;
- une enveloppe budgétaire annuelle fonction de la planification et du budget de la ville;
- le pouvoir d'élaborer un plan d'action et d'allouer les ressources attribuées dans l'enveloppe budgétaire reçue.

**L'arrondissement se veut un milieu de vie favorisant l'émergence et le développement d'une cohésion communautaire. Créature municipale, elle est entérinée par le gouvernement. Elle forme une entité politico-administrative dont le champ d'action comprend les services de proximité, l'animation et l'appui au développement socio-économique et communautaire de sa population.**

La gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la logistique demeurent des prérogatives de la ville qui pourra toutefois, après entente, déléguer à un arrondissement des responsabilités administratives pertinentes à la gestion des services de proximité.

Les conseils d'arrondissement comprennent :

- De un à cinq conseillers municipaux issus des districts électoraux;
- Un minimum de trois personnes;
- Un nombre de conseillers municipaux suffisant,

sinon il sera complété par des élus d'arrondissement;

- un président qui sera choisi parmi les conseillers municipaux de l'arrondissement;
- un président et un conseil appuyés par une permanence minimale.

À titre illustratif, les services de proximité pourront couvrir les activités de portée locale suivantes :

- Les activités sportives et socioculturelles de portée locale;
- Le soutien aux activités socio-économiques et communautaires locales;
- Les parcs, jardins et espaces verts de portée locale;
- La sécurité publique : schéma de couverture des risques, prévention;
- Les travaux publics : adaptation aux besoins locaux;
- L'urbanisme : CCU, dérogation mineure, permis;
- La communication et l'information;
- L'attribution de subventions aux diverses associations locales;
- Etc.

Une fois définis les contours de la nouvelle ville, l'équipe du mandataire a procédé à une analyse coûts – bénéfices du projet, à une analyse d'impact fiscal et à une évaluation de la problématique particulière d'Hydro-Sherbrooke. Ce service de la Ville de Sherbrooke, administré comme une entreprise commerciale, est un actif important et très rentable (prévision d'un surplus de 13 millions en 2001). Il est rare qu'un service municipal soit la source d'un tel surplus. En ce sens, Hydro-Sherbrooke devient un actif réalisable et il peut être considéré comme une entreprise commerciale. Il a donc été suggéré de considérer Hydro-Sherbrooke comme un service public municipal distinct dans le processus de regroupement.

Enfin, pour prévenir l'étalement urbain hors des nouvelles frontières, une probabilité évidente, il a été aussi recommandé que la loi créant la nouvelle Ville de Sherbrooke contienne une disposition pour que cette dernière puisse se donner les mécanismes pour pouvoir réguler l'étalement urbain en dehors des périmètres de son territoire.

## Conclusion

Tout en maintenant le cap sur les objectifs de la réorganisation municipale, le fil conducteur des réflexions entreprises s'est tissé autour de la préoccupation de la prise de décision dans une organisation municipale. Les structures et les découpages se sont harmonisés par la suite. On a voulu éviter la confusion des rôles ou le développement de pouvoirs parallèles.

La proposition du mandataire a reçu un appui unanime de la part des maires de la MRC de Sherbrooke comprenant les villes les plus touchées par la réorganisation municipale. Il n'est pas facile d'identifier avec précision les raisons à la base de ce consensus. C'est probablement une foule de petites choses et une volonté évidente de tirer le meilleur parti de la réforme en cours. Tous ont vécu des inconforts et certaines satisfactions.

En réalité, si un pas est franchi, il ne faut pas se méprendre, rien n'est encore terminé. En fait, le travail ne fait que commencer. Il faudra certainement de cinq

à dix ans et beaucoup d'énergie innovatrice continue pour matérialiser toutes les nouvelles synergies anticipées. On sait que les ruptures, les crises et les transformations brutales sont souvent des occasions uniques pour se renouveler et se lancer de nouveaux défis. Au cours des dernières années, une nouvelle stratégie de développement des collectivités locales a émergé en Europe et aux États-Unis, une stratégie centrée sur la formation, l'apprentissage continu, l'échange, l'information et l'innovation. On parle de cité, de collectivité apprenante (learning cities). Pourquoi donc ne pas profiter de l'occasion pour s'inspirer de ce nouveau modèle et transformer la nouvelle Ville de Sherbrooke en une véritable collectivité apprenante? Un dossier à suivre. ■

## Notes

- 1 Dernière année où Statistique Canada a publié des données démographiques complètes.
- 2 Une ville productrice engage déjà une dépense de production du service et une ville consommatrice comptabilise aussi une dépense, mais l'addition de ces deux dépenses produit une double comptabilisation.
- 3 Voici la liste des personnes qui ont participé à temps plein ou à temps partiel à ce projet : Chantal Doré, Manon Lacharité, Richard Bérubé, Michel Bédard, Caroline Perron, Nicole St-Martin, Chantal Couture et les auteurs de cet article.
- 4 Au niveau local et communautaire, l'existence de leaders est essentielle au développement endogène.

---

# Prospective et territoire

Alejandro Rada-Donath  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## Des diagnostics à repenser?

D'emblée, il faut désormais le reconnaître haut et fort : les études locales et régionales sont bonnes pour poser des diagnostics sur le passé, mais sont peu significatives pour orienter l'avenir<sup>1</sup>. N'est-il pas surprenant qu'après tant d'années de recherche sur le développement régional, nous soyons forcés d'admettre que la désintégration des régions poursuit son cours imperturbable? Y a-t-il quelqu'un qui peut affirmer aujourd'hui que la recherche scientifique, quand même abondante, n'a aucune responsabilité dans la situation actuelle des régions du Québec? Le cri de désespoir des Patriotes de la Gaspésie que nous venons d'entendre récemment en est un signe révélateur. Les diagnostics sont légion, les planifications multiples, mais les succès sont rares. C'est un jugement apporté par l'histoire plutôt que par les discours, si érudits et sophistiqués qu'ils seraient. Conséquemment, dit-on, le développement local et régional est appelé à être prospectif ou à ne plus l'être. Nouvelle orientation qui risque de banaliser cette nouvelle bonne intention, proposée comme tant d'autres et qui, au bout du compte, n'ont pas apporté dans les faits les résultats escomptés. Dans cette visée critique, une conclusion dérangeante s'est imposée après notre expérience de quinze ans de pratique dans le développement international, suivis de quatorze ans de recherche en éthique collective et prospective appliquée au développement territorial au Saguenay – Lac-Saint-Jean : c'est un gaspillage de talents, d'énergies et de fonds publics que de continuer

à être à la remorque des événements, nous résignant à constater les changements croissants de la société contemporaine au lieu de les devancer. On intervient *post mortem* pour faire des autopsies, accompagnées de diagnostics savants qui ne sont bons qu'à éviter la mort, ce qui est chose valable, mais peu utile et inefficace pour redonner la vie. Quand la prospective émerge comme projection, tout au plus apparaît-elle comme un simple appendice intentionnel à la fin d'un article ou d'un livre, ce qui rappelle un vieux dicton, toujours actuel semble-t-il : «L'enfer est pavé de bonnes intentions.»

Nous ne voulons pas être mal interprétés. Il serait faux d'affirmer que la préoccupation prospective n'est pas présente dans les études du développement. Le cas de l'économie sociale du Québec, par exemple, présentée comme une alternative de solution à un capitalisme parfois débridé, a déjà une vision prospective explicite par rapport à l'économie<sup>2</sup>. On peut faire un constat similaire par rapport à certaines orientations qui pointent comme modèles de développement pour le Québec<sup>3</sup> ou pour l'avenir des régions<sup>4</sup>. Nous ne sommes certainement pas au point zéro. Par contre, la question est de savoir comment inclure la prospective en tant que composante de la méthodologie de la recherche. L'hypothèse que nous avançons est que c'est une responsabilité désormais incontournable des chercheurs en développement en général, et particulièrement territorial, que de changer radicalement la façon de faire les études. En effet, si les études terri-



toriales ne sont pas capables d'être prospectives, elles souffrent quelque part d'une déficience qui commence à devenir fâcheuse, au moins pour trois raisons qui se chevauchent : elles donnent l'impression d'être la voie privilégiée pour résoudre les problèmes avec rationalité scientifique, ce qui écarte comme peu valables d'autres activités du genre; elles jouent volontiers avec la crédibilité intellectuelle hors pair que leur donne cette «scientificité» au bénéfice privilégié d'autres intérêts (individuels de la carrière du chercheur ou corporatistes des institutions universitaires) qui prennent le dessus; elles constituent une diversion face aux problèmes réels, amenant ailleurs les ressources humaines et financières requises pour les résoudre.

**C'est une responsabilité désormais incontournable des chercheurs en développement en général, et particulièrement territorial, que de changer radicalement la façon de faire les études. Si les études territoriales ne sont pas capables d'être prospectives, elles souffrent quelque part d'une déficience qui commence à devenir fâcheuse.**

L'échec du développement régional remet en question la valeur de nos préoccupations de recherche. Celle-ci apparaît davantage correctrice que prospective parce qu'elle arrive d'habitude à la suite des événements. Une épistémologie prospective est suggérée ici comme incontournable, en raison de sa dimension anticipatrice. Nous sommes arrivés à des propositions qui, précisément parce qu'elles sont placées dans le champ de «l'indiscipline prospective»<sup>5</sup>, échappent à la science «normale»<sup>6</sup>. Notre première hypothèse est que la lutte pour la décentralisation des régions, telle que proposée par ses défenseurs de la décentralisation, sauf exception qui confirme la règle, est à long terme une bataille perdue. Comme quelqu'un l'a bien remarqué, «Beaucoup de questions lourdes soulevées il y a une dizaine d'années continuent à se poser avec autant

d'acuité»<sup>7</sup>. Nous disions «telle que proposée par la littérature scientifique actuelle», ce qui ne signifie pas que la voie de la décentralisation doit être abandonnée. Dans le cas des régions du Québec comme ailleurs, mis à part l'identité collée à l'amour du terroir, elles n'ont pas de poids économique (les investissements continuent de se faire à Montréal, et quand il y en a en région, rarement les bénéfices majeurs restent dans cette dernière); pas de poids politique (au Saguenay – Lac-Saint-Jean, par exemple, même pas 300 000 votes contre les millions de Montréal et ses alentours); pas de voix représentative forte (chaque député au parlement est avant tout un serviteur de son parti, et quand le feu ou le déluge a lieu, entre l'arbre et l'écorce, il interviendra); pas de poids démographique (les régions se vident et deviennent davantage des loyers pour des personnes âgées); ni de masse critique intellectuelle avec influence suffisante (il a fallu, par exemple, dix ans pour accepter – et encore – que la désintégration des régions au Québec n'était pas l'invention exotique et exagérée d'un sociologue régionaliste<sup>8</sup>). Enfin, ces tendances lourdes se maintiennent, et il n'y a pas de signes que tout cela sera bientôt différent. D'ailleurs, tel qu'il apparaît dans le paradigme démographique et migratoire actuel, la moitié de la population mondiale sera concentrée à moyen terme dans les villes. Le dépeuplement des régions et l'ambition des villes d'être de plus en plus grandes, comme cela a été le cas pour Toronto et maintenant pour Montréal, y est certainement pour quelque chose.

**L'échec du développement régional remet en question la valeur de nos préoccupations de recherche. Celle-ci apparaît davantage correctrice que prospective parce qu'elle arrive d'habitude à la suite des événements. Une épistémologie prospective est suggérée ici comme incontournable en raison de sa dimension anticipatrice.**



La question est vaste et profonde. Le constat de l'échec du développement international, régional et local, évidemment toujours avec les exceptions qui confirment la règle<sup>9</sup> et les doutes que celles-ci soulèvent<sup>10</sup>, n'est qu'un symptôme exprimant combien nous sommes loin d'être un facteur efficace dans la résolution des vrais problèmes. Dans une vision prospective comme composante de la recherche qui s'annonce si prometteuse, comment faire alors pour éviter de retomber dans les paradigmes de la diversion qui détournent l'attention? En d'autres mots, comment éviter, dans notre apport à la société locale et régionale, ce que dit encore un autre slogan bien connu : «Plus ça change, plus c'est pareil»? Nous allons attirer ici l'attention principalement sur la rupture épistémologique radicale qui s'annonce dans une prospective impliquant un virage méthodologique profond et ne se situant plus dans le canon de la recherche «conventionnelle», résultat d'une science «normale». Il s'agit de la capacité d'incorporer des sources hétérogènes à la raison raisonnante dans la recherche comme condition nécessaire à la prospective. La définition de prospective de quelqu'un qui l'a appliquée d'abord et écrit après nous servira de prétexte, étant donné que nous avons suivi une voie similaire.

### Définir la prospective : un choix?

Qu'est-ce la prospective? On peut définir la logique d'un cadre théorique, faire des études de recherche-action et raffiner des diagnostics sans le besoin d'intégrer des *externalités* ni de changer les *dispositifs* qui conditionnent la recherche. Réaffirmons d'abord notre position : Rester où nous sommes, avec les conditions de production des connaissances comme elles dominent actuellement est nécessaire, voire indispensable pour la prospective! Cependant, c'est comme rester au niveau des systèmes experts – qui douterait de leur valeur? – aujourd'hui structurés en programmes informatiques, qui sont excellents pour répondre aux acquis tant et aussi longtemps qu'on ne se déplace pas à l'extérieur de rails préétablis par la structure rationnelle interne qui les encadre. Comme disait Gabriel Marcel : «L'homme raisonnable est peut-être avant tout et fondamentalement celui qui perçoit les

limites de la raison.» Et ici, raison n'est pas quelque chose d'abstrait, c'est rien de moins que nos raisons incapables de donner une orientation de réponse plus significative aux attentes des territoires. Nous avons cherché alors une définition de prospective en accord avec les propos ci-haut indiqués ce qui, comme nous allons l'illustrer, acquiert sa crédibilité autant dans sa source empirique que dans sa formulation théorique : «La prospective est avant tout une attitude d'esprit (l'imagination et l'anticipation) et un comportement (l'espoir et la volonté) mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future<sup>11</sup>.» Définition déconcertante si elle est prise au pied de la lettre. La rationalité n'est pas un mot clef dans ladite définition, et on se demande comment traiter disciplinairement dans le développement territorial l'attitude, l'imagination, l'anticipation, le comportement, l'espoir et la volonté! Voilà donc que la prospective est un cas typique d'une opération de la pensée qui échappe à une procédure scientifique normale du point de vue de la rationalité raisonnante, autosuffisante et autovalidante, fut-ce là pour des «raisons» des plus valables.

**«La prospective est avant tout une attitude d'esprit (l'imagination et l'anticipation) et un comportement (l'espoir et la volonté) mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future.»**

### Externalités et dispositifs

Deux aspects méritent l'attention dans une nouvelle approche de la recherche qui nous intéresse : celui des *externalités* aux procédures scientifiques rationnelles et celui des *dispositifs* conditionnant la recherche universitaire. Commençons par la question des externalités. Nous appelons «externalités» les aspects de la recherche qui, bien que pris en considération, restent hors de la portée disciplinaire dû à la rationalité scientifique particulière véhiculée par les méthodologies<sup>12</sup>. Les composantes de la définition de la prospective que nous venons d'énumérer plus haut (attitude, espoir,

volonté, etc.) sont toutes des externalités. On peut dire de la prospective qu'elle est *externe* par rapport à la raison typique de la science «normale» en développement territorial, ce qui n'enlève rien à sa valeur en soi. Le problème est que dans le processus méthodologique typiquement moderne, il s'opère une coupure épistémologique spatiale et une absence du temporel qui détache le discours scientifique du «temps réel» et de ses origines langagières et perceptives. Les études locales et régionales visent souvent leurs objets selon l'espace, en mettant à l'écart de leur canevas méthodologique le temps réel. Une distance irréductible se produit entre la production scientifique institutionnalisée selon les règles du jeu de langage propre aux cercles scientifiques et la source de la prospective émergente dont l'axe de connaissance appartient à la dynamique du milieu, devenue ainsi une externalité classée dans un ordre de la réalité exclu de la recherche. La tendance de la philosophie des sciences sous-jacente est de travailler davantage par différence conceptuelle que par référence contextuelle, par sens mentalement construit plutôt que par signification réelle, par logique rationnelle plutôt que par cohérence raisonnable, par le fixisme de l'espace que par la dynamique du temps. Le problème n'est pas autant dans la distance produite par l'abstraction, d'ailleurs toujours nécessaire, que dans la méconnaissance des origines et les déviations des intentions premières qui s'ensuivent par déficience méthodologique. Au fil du temps, les sciences sociales ont fini par considérer comme très secondaire la notion de territoire. Ni le paradigme «orthodoxe» ni l'«hétérodoxe» se sauvent<sup>13</sup>. Faut-il s'étonner alors qu'«en dépit de ses réflexions très novatrices sur le statut du territoire, le paradigme hétérodoxe ne soit pas parvenu jusqu'ici à établir un cadre d'analyse théorique qui rende justice à cette notion<sup>14</sup>» ?

**Nous appelons «externalités» les aspects de la recherche qui, bien que pris en considération, restent hors de la portée disciplinaire dû à la rationalité scientifique particulière véhiculée par les méthodologies.**

Des facteurs clefs de la prospective ne rentrent dans aucune méthodologie possible de la science normale pour nous, en tant que chercheurs, et cela non seulement pour les études territoriales, mais pour *l'épistémé* des disciplines actuelles, *épistémé* entendue comme «l'ensemble des connaissances réglées (sciences, philosophies, conception du monde...) propres à la culture d'une époque ou à un groupe social<sup>15</sup>». L'épistémé de la science ancienne n'est pas celle moderne, et celle de la contemporaine s'annonce comme tout autre. Il y a des codes fondamentaux qui régissent la culture et qui déterminent à l'intérieur de certains paramètres bien établis son langage, son schéma perceptif, ses échanges, ses techniques et ses valeurs avec la hiérarchie de ses pratiques. Ces codes culturels peuvent être larges comme la mentalité d'Occident ou restreints à un cercle scientifique déterminé, mais dans un cas comme dans l'autre, ils fixent d'entrée de jeu pour chacun, et dans notre cas, pour chaque chercheur, les ordres empiriques auxquels ils auront affaire et dans lesquels ils se retrouveront<sup>16</sup>.

**Des facteurs clefs de la prospective ne rentrent dans aucune méthodologie possible de la science normale pour nous, en tant que chercheurs, et cela non seulement pour les études territoriales, mais pour *l'épistémé* des disciplines actuelles, *épistémé* entendue comme «l'ensemble des connaissances réglées (sciences, philosophies, conception du monde...) propres à la culture d'une époque ou à un groupe social».**

Prenons par exemple le cas de *l'éthique de société*. Il y a toujours une éthique implicite véhiculée dans toute recherche. Elle ne se réduit pas aux bien connus codes «d'éthique» à observer, qui sont davantage des normes et des règles à observer. Disons en passant : l'éthique n'est pas un chapeau à ajouter à une tête indifférente, mais l'âme qui guide nos attitudes et nos comportements. Dans toute activité humaine, y compris la scientifique, il y a un «ensemble d'attitudes et

comportements habituels» que l'on appelle *ethos* (habitude) tant qu'il n'émerge pas dans la conscience pour devenir une *éthique*. Dans l'éthique du développement, nous avons été obligés de faire une distinction entre «éthique sociétale» et «éthique de société» pour indiquer dans celle-ci l'incorporation des *externalités* comme partie intégrante de sa recherche. Il va sans dire que l'*éthique sociétale* et l'*éthique de société* se complètent. Expliquons-nous. Nous avons appelé *éthique sociétale* celle des spécialistes où le travail intellectuel prime tels les travaux d'Emile Durkheim. Celui-ci, pour échapper aux spéculations philosophiques sur la société, choisit d'analyser la société comme des choses, en prenant «choses» avec des nuances<sup>17</sup>. La dimension «sociétale» de l'éthique de société est l'analyse de la société «comme des choses». L'éthique de société fait sa démarche scientifique et rationnelle comme toute discipline, mais par la même occasion exige une participation directe de la société, la seule à être en mesure de faire des choix légitimes. Pour développer la démocratie informationnelle, par exemple, l'éthique, en tant qu'éthique sociétale, doit être capable de dépasser l'opinion publique et le volontarisme politique. Ceci est possible grâce à la participation savante des experts et spécialistes qui supposément, en tant que citoyens et membres de la société, mettent à sa disposition leur savoir critique et scientifique. Cependant, l'éthique en tant qu'éthique de société a besoin d'une présence, directe ou indirecte, en temps réel de la société en tant qu'acteur. La communauté humaine est la seule qui est susceptible de garantir la valeur de l'authenticité d'une éthique de société qui ne soit pas une simple philosophie des bonnes intentions. De la même façon qu'il est inconcevable du point de vue éthique de prendre des décisions à la place d'une personne qui, étant malade, garde toutes ses facultés, la participation directe, consciente et explicite de la société est indispensable dans la recherche en éthique de société. C'est une participation collaborative et concomitante de la société, une *externalité* à incorporer à l'intérieur de la démarche éthique comme discipline. Or, ce n'est pas différent pour la prospective. Les études à caractère prospectif incorporent directement ou indirectement les désirs, les valeurs et les

aspirations d'une localité ou d'une région *en temps réel*. Sans le facteur «volonté» incorporé dans le processus de recherche évoluant avec les événements, la prospective se réduit à un beau discours enrobé de techniques langagières ou à une planification stratégique bureaucratique. Bien sûr, la cohérence interne sera incontestable. Mais appartenant à une épistémé propre à un cercle scientifique, les chercheurs risquent de s'écouter parler.

**Les études à caractère prospectif incorporent directement ou indirectement les désirs, les valeurs et les aspirations d'une localité ou d'une région en temps réel. Sans le facteur volonté incorporé dans le processus de recherche évoluant avec les événements, la prospective se réduit à un beau discours enrobé de techniques langagières ou à une planification stratégique bureaucratique.**

Ensuite, il y a les *dispositifs*. La question des externalités est méthodologique. La question des dispositifs est professionnelle, institutionnelle et sociale. Nous définissons les dispositifs comme «les présupposés notionnels acritiques et les conditions culturelles, institutionnelles, professionnelles et sociales qui déterminent l'horizon d'un discours<sup>18</sup>». Les dispositifs sont des pré-compréhensions provenant des contextes qui circonscrivent les intentions du chercheur et déterminent sa pratique scientifique. Les recherches montrent que nous préférons déformer la réalité pour la plier à notre petite vision «scientifique» du monde plutôt que de payer le prix, qui implique de sortir des schémas habituels qui nous sécurisent. Chaque fois qu'il arrive quelque chose qui contredit notre panorama mental, au lieu de nous questionner, nous nous arrangeons pour l'accommoder à notre propre paradigme. Nous sommes attentifs aux nouveautés, mais nous ne les percevons pas comme des signes pour décoder l'avenir. Nous sélectionnons ce qui fait notre affaire, et la vieille structure occidentale du fonction-

nement de notre arrière pensée reste pour l'essentiel inchangée. Voici comment s'exprime un auteur contemporain reconnu pour son autorité sur ce sujet : «Une fois notre esprit emporté par une explication séduisante, une information la contredisant, loin d'engendrer une correction, provoquera une élaboration de l'explication. Ce qui signifie que l'explication devient «autovalidante»<sup>19</sup>. Tant et aussi longtemps que nous ne changerons pas les dispositifs qui soutiennent et conditionnent notre pensée, la compréhension de nouveaux phénomènes souffrira de distorsions, la réalité qui est mouvante s'éloignera de notre compréhension et nous ne serons plus capables de comprendre où nous amène la dynamique de notre histoire personnelle et sociale, locale et régionale.

**Nous définissons les dispositifs comme «les présupposés notionnels acritiques et les conditions culturelles, institutionnelles, professionnelles et sociales qui déterminent l'horizon d'un discours».**

### **Disciplines correctives**

Voici maintenant quelques aspects rattachés aux dispositifs. Ce sont encore une fois les éthiques véhiculées par nos disciplines qui constituent l'un des meilleurs exemples pour comprendre que notre mentalité occidentale regarde davantage vers le passé et n'est pas entrée de plein pied dans le domaine de la prospective, malgré les signes d'innovation croissante qui ne manquent pas. L'attitude des auteurs devant les nouvelles technologies est un des indicateurs privilégiés. Ces éthiques peuvent être qualifiées de «correctives», c'est-à-dire des éthiques qui restent en aval des technologies et qui ne cherchent, dans l'écart ainsi creusé, qu'à apporter des solutions après coup puisqu'elles s'excluent du processus d'innovation contemporain. Leur rayon de compréhension se situe de préférence là où les innovations technologiques ont déjà eu lieu, et leur rôle est alors d'en analyser les conséquences. Les éthiques correctives préconisent

surtout une approche normative face à un contexte donné comme, par exemple, des prescriptions morales pour les manipulations génétiques, actuellement à l'ordre du jour. Après la bataille, disait quelqu'un, tout le monde est général ! À l'intérieur de la discipline éthique, nous pouvons donc trouver des diagnostics et des critiques pertinentes pour éviter les abus de même que des critères prudents pour agir. Ceci est déjà énorme parce que c'est la seule éthique que nous avons à présent ! Toutefois, ce qui fait défaut à ces visions, ce sont des propositions concrètes et des modèles opératoires qui puissent montrer la façon de surmonter les obstacles. Parler, conscientiser, sensibiliser l'opinion publique sur les risques des nouvelles technologies est nécessaire voire indispensable. Cependant, proposer des hypothèses de solution, c'est autre chose. Elles demeurent donc en aval de l'essor d'une dimension clef de la culture contemporaine, la technologie, si critiquable qu'elle soit<sup>20</sup>. Ces éthiques arrivent à poser leur jugement moral quand le mal est fait. Si ces éthiques peuvent visualiser les nouvelles réalités engendrées par l'essor technologique survenu depuis quelques décennies, elles n'ont toujours pas le pouvoir de précéder ou d'accompagner l'innovation technologique au moment de son essor : elles manquent de prospective. Et leurs critiques perdent de la crédibilité.

L'approche prospective des études territoriales est loin d'être acquise, et elles ont encore un long bout de chemin à faire. Quand on parle de technologie, c'est pour étudier un avenir en marche proposé par d'autres disciplines. Épistémologiquement, les études régionales sont encore axées, semble-t-il, sur *la compréhension du sens du phénomène* en tant que tel plutôt que sur *le sens du phénomène en tant qu'orientation* d'avenir. Celui-ci ne va pas sans celle-là, mais le premier peut se permettre de se passer de la deuxième, tout en gardant les apparences d'une justification théorique scientifiquement utile. Pour éviter de percevoir de façon injuste le rôle déjà très valable que jouent les disciplines qui étudient les territoires, et pour ne pas porter préjudice aux bienfaits indéniables de leur contribution actuelle, il faut situer celles-ci dans un contexte scientifique comparatif plus large.

Les sciences médicales sont nées il y a plus de trois millénaires. Elles ont fait et font constamment encore aujourd'hui leurs preuves dans le domaine de la santé des populations. Ces dernières profitent des services de centaines d'hôpitaux, de très nombreuses écoles de médecine et de plusieurs recherches biomédicales appliquées, entreprises autour du globe, tandis que les études territoriales, en tant que sciences humaines, en sont encore à leurs balbutiements. Les équipes de recherche ne se sont constituées que récemment, et leur financement est dérisoire si on le compare aux ressources allouées à la recherche médicale, biomédicale et biotechnologique. Cette comparaison peut nous aider à comprendre pourquoi les études territoriales ne s'aventurent pas trop loin dans le domaine des prédictions à caractère scientifique, comme peut le faire un médecin au sujet d'un malade.

**Épistémologiquement, les études régionales sont encore axées, semble-t-il, sur la compréhension du sens du phénomène en tant que tel plutôt que sur le sens du phénomène en tant qu'orientation d'avenir.**

Bref, il semblerait que les disciplines concernées, comme tant d'autres, en soient à peine au stade de la recherche sur la question suivante : « Comment changer la dynamique actuelle ? Pourquoi le mal-développement est-il ce qu'il est ? » Elles ont déjà commencé à se demander depuis un certain temps « Où allons-nous comme territoire ? » Néanmoins, elles sont encore loin de se demander « Où voulons-nous aller ? » parce que le métalangage du chercheur ne peut pas conjuguer, à partir de sa méthodologie conventionnelle, le verbe « vouloir » appartenant à la volonté territoriale, indicateur clef d'externalité scientifique. On peut entrevoir la difficulté d'incorporer une telle variable dans un processus appelé à répondre avec le même sérieux scientifique de la science normale. Est-ce une raison pour écarter un tel défi ? Quoi qu'il en soit, avec l'arrivée de la technoscience, il n'est plus possible de continuer à pratiquer des disciplines qui se

résignent à suivre les événements plutôt qu'à les promouvoir. La société contemporaine détermine aujourd'hui son avenir là où se situent les besoins, les angoisses, les mythes et les espérances de l'humanité. Le développement technologique, avec sa dimension technoscientifique, en fait partie.

### **L'impasse, stimulateur de prospective**

Depuis 1989, nous avons essayé d'incorporer les externalités dans l'éthique de société et de dépasser les dispositifs de la science normale, avec un succès mitigé mais riche en leçons<sup>21</sup>. Où sommes-nous rendus avec notre recherche ? Dans le jargon des spécialistes, on pourrait dire de notre analyse, du point de vue de « l'art et de la méthode prospective » : 1) qu'elle a terminé son premier tour sur « la chaîne des valeurs » ; 2) que l'ébauche de « l'arbre de compétences » du point québécois est déjà faite ; 3) que « le balayage des champs des possibles » et « la réduction des incertitudes » du point de vue contextuel est terminée ; 4) que nous avons déjà identifié « les variables clefs de l'analyse structurelle » qui peuvent rendre possible un projet intégrateur. Nous serions rendus ainsi à 5) « l'analyse des stratégies des acteurs<sup>22</sup> ». Il va sans dire que nous n'avons pas suivi cette analyse « par livre ». Bien au contraire, nous avons trouvé que le livre dont nous citons les formalisations des étapes de la prospective ne fait que reprendre de façon systématique des expériences de prospective en particulier des entreprises. Prospectives qui ne sont souvent que le résultat d'une forte intuition provenant des situations d'impasse où le paradigme scientifique atteint sa limite et oblige à faire demi-tour pour se reposer la question de départ en vue d'un saut qualitatif nécessaire pour s'en sortir. Du point de vue des régions, un nouveau sens s'impose parce que celui qui leur a été assigné au moment de leur création est désormais épuisé, pour ne pas dire qu'il a perdu son sens !

Cependant, il faut être bien clair sur deux conditions fondamentales manquantes à nos essais de prospective. Ces deux conditions sont très bien exprimées par Bruno Latour par rapport à la technique, sans être ainsi

nommées par l'auteur. Voici la première condition : « Un projet technique n'est pas dans un contexte, il se donne un contexte ou parfois ne s'en donne pas. » Ceci veut dire que dans la création d'un nouveau sens pour les régions, nous n'avons pas de « conditions gagnantes » proposées par des « planificateurs prévoyants » à suivre par des « investisseurs rassurants », axées « scientifiquement » sur les données provenant des « avantages comparatifs », même si toutes ces choses sont nécessaires. Le nouveau sens, nous devons carrément l'inventer, et voilà le hic ! Par définition, aucune élaboration de sens ne provient de la « science normale » sans prospective. En plus, nous devons l'inclure en assumant les intentions actuelles et « possibles » des usagers, qui constituent la clef du succès du « design » final. Nous sommes ainsi rendus à la dimension démocratique du projet, externalité fondamentale, comme condition de succès. D'ailleurs, c'est une des raisons principales pour laquelle certains projets ont échoué comme recherche prospective : ils n'ont été que le secret des scientifiques, politiciens et experts qui pensaient à la place des citoyens. La « démocratie informationnelle » qui caractérise l'éthique de société a fait défaut. La deuxième condition : « Un projet technique n'est pas réaliste ou irréaliste, il se réalise ou se déréalise progressivement<sup>23</sup>. » Ceci veut dire qu'aujourd'hui, tout est possible après avoir marché sur la lune et que du point de vue technologique, il n'y a pas de choses impossibles. C'est la même chose sur le plan territorial si on veut aller de l'avant. Une recherche territoriale est socialement destinée, et l'incorporation des externalités devient indispensable pour une recherche prospective. Il n'y a pas un savoir disponible en attente d'application quelque part ou induit par un système disciplinaire, si valable qu'il soit, ni une science appliquée considérée comme un produit de deuxième ordre. Il y a constitution d'un cadre théorique coextensif à la recherche de la solution d'un problème inédit. Les partenaires concernés seront impliqués directement ou indirectement dès le départ, ce qui exige une procédure scientifique contextualisée et interprofessionnelle capable de franchir la barrière des dispositifs conventionnels pour incorporer les externalités territoriales. ■

## Notes et références

- 1 Cet article fait suite à une communication présentée au colloque sur la Gaspésie à l'occasion de l'ACFAS 2000.
- 2 FAVRAU et LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 230 p.
- 3 BOURQUE, Gilles L. (2000). *Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec, 235 p.
- 4 CÔTÉ, Serge, Juan-Luis KLEIN et Marc-Urbain PROULX (1996). « Le Québec des régions : vers quel développement? », *Tendances et débats en développement régional*, GRIDEQ-GRIR, 448 p.
- 5 GAUDET, Michel (1997). *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, vol. 1, 260 p.
- 6 KUHN, Thomas S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion (édition révisée), 284 p.
- 7 LACOUR, Claude (1999). « L'espace paradoxal de la prospective régionale », D. Lafontaine et N. Thivierge (dir), *Les régions fragiles face à la mondialisation*, GRIDEQ-GRIR, Université du Québec à Rimouski, p. 5.
- 8 CÔTÉ, Charles (1991). *Désintégration des régions. Le sous-développement durable au Québec*, Éditions JCL, Chicoutimi, Québec, 256 p.; CÔTÉ, Charles et Daniel LAROCHE (2000). *Radiographie d'une mort fine. Dimension sociale de la maladie au Québec*, Éditions JCL, Chicoutimi, Québec, 285 p.
- 9 BENKO, George et Alain LIPIETZ (dir) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 424 p.
- 10 CÔTÉ, Serge, Juan-Luis KLEIN et Marc-Urbain PROULX (dir) (1995). *Et les régions qui perdent?... Rimouski*, GRIDEQ, 377 p.
- 11 GAUDET, Michel (1997). *op. cit.*, note 5, vol 1, p. 6.
- 12 Nous avons pris le terme « externalité » dans les PIR (Planification intégrée de ressources) des sciences de l'environnement quand celles-ci cherchent à dépasser l'économisme des évaluations environnementales. Nous avons donné un nouveau sens épistémologique au terme pour le définir et l'introduire dans le champ de l'éthique.
- 13 STORPER, Michael (1996). « Les nouveaux dynamismes régionaux : conventions et systèmes d'acteurs », Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx (dir), *Action collec-*



tive et décentralisation. *Tendances et débats en développement régional*, GRIDEC-GRIR, Rimouski, Québec, p. 11.

- 14 LACOUR, Claude (1999). *op. cit.*, note 7, p. 11.
- 15 C'est la définition que le Petit Robert a choisie en s'inspirant de Michel Foucault.
- 16 FOUCAULT, Michel (1966). *Les mots et les choses*, Gallimard, p. 11.
- 17 Il ne faut pas interpréter «les choses», selon E. Durkheim, d'une façon trop littérale. La preuve est que dans «les choses», Durkheim trouvera le fondement même de la société, constituée par quelque chose d'irréductible à la rationalité, qui est *le sacré*. Son approche est une façon de faire de la recherche au-delà de nos constructions scientifiques, de toute évidence indispensables pour connaître ce qui arrive dans la réalité sociale en tant qu'événement. La phénoménologie aussi parlera de revenir aux «choses elles-mêmes».
- 18 Le dispositif est la deuxième de deux définitions de paradigme reconnues comme principales par Khun lui-même dans la deuxième édition de son livre : *La structure des révolutions scientifiques* (1970). Paris, Flammarion. La première, centrée sur la dimension conceptuelle, est bien synthétisée par Edgar Morin : «Ensemble des relations fondamentales d'association et/ou d'opposition entre un nombre restreint de notions maîtresses, relations qui vont commander/contrôler toute pensée, tout discours, toute théorie.» *Science avec conscience* (1982). Paris, Fayard, p. 173. La deuxième vise davantage des conditions que nous appelons *dispositifs* : «Ensemble des croyances, des valeurs et des techniques reconnues déterminant l'horizon d'un discours scientifique qui sont des pré-supposés non critiques et communs aux membres d'une communauté scientifique donnée.» NADEAU, Robert, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie* (1999). Paris, PUF, p. 463. L'horizon dont on fait allusion dans cette conception de dispositif est considéré ici dans un sens phénoménologique très large, comme «l'arrière-plan sur lequel prend forme l'objet de la perception».
- 19 WATZLAWICK, Paul (1976). *La réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil, p. 58 et 61.
- 20 Jacques Ellul, pionnier dans la critique des techniques, accorde une place prépondérante au discours critique. Cependant, l'on a de la difficulté à trouver quelques lignes seulement pour nourrir l'espérance de le sortir de sa vision apocalyptique. *La Technique ou l'enjeu du siècle* (1954). Paris, Colin.
- 21 Nous avons fait des essais importants qui ont été reliés à des expériences empiriques au Saguenay – Lac-Saint-Jean : le Congrès progressif de 1989-1990, qui a duré deux ans, et La démarche éthique des élus pour l'unité régionale, initiée en janvier 2000 et encore en cours. Ces expériences, nous les avons faites à la limite de ce que les dispositifs universitaires nous permettaient de faire. Ce qui fleurait souvent les bornes de l'hérésie par rapport aux rites académiques de l'enseignement et de la recherche normale, sans pour autant les traverser.
- 22 GAUDET, Michel (1997). *op. cit.*, note 5, vol. 1, p. 45-161.
- 23 LATOUR, Bruno (1984). «Aramis, ou l'amour des techniques», *La Découverte*, Paris, p. 77.

# Quoi de neuf?

**Du nouveau à la Fondation!**

D'ici juin 2001, le portail [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca) deviendra une véritable destination pour les entrepreneurs et leurs conseillers.



**Consultez [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca),  
votre site de référence en entrepreneurship au Québec!**



FONDATION DE  
**l'entrepreneurship**

---

# **Le CLSC et le développement territorial : les impacts structurants du système de santé**

Jean-Guy Trottier  
Directeur Général, CLSC Orléans

---

## **Introduction**

Le CLSC Orléans dessert un milieu urbain (ville de Beauport) ainsi qu'un milieu rural (côte de Beaupré, Île d'Orléans et Ste-Brigitte de Laval). Ce territoire représente plus de 107 000 personnes. Notre établissement est donc confronté, en tant que dispensateur de services de santé, à deux réalités : la réalité urbaine et la réalité rurale. Centrés sur les clientèles à desservir, nous avons depuis toujours tenu compte de cette double réalité dans l'organisation des services offerts à la population. Nous croyons vivement que la pertinence des services tient tout autant à leur nature qu'à la façon dont ils sont offerts et, pour tenir compte de la façon de les offrir, nous devons tenir compte de la réalité de l'organisation du territoire.

Cet article traitera de l'effet structurant et supportant de la présence des établissements de santé dans le développement et l'occupation d'un territoire. La santé avec l'éducation sont des services de base d'une collectivité qui, dans l'avenir, joueront un rôle déterminant dans la capacité d'un territoire à se développer.

Tout d'abord, afin de mieux vous situer, la mission des CLSC et l'importance d'avoir accès à des services de première ligne dans un territoire seront exposées. Sera ensuite abordée une façon de voir peu coutumière du secteur de la santé : l'apport économique direct du secteur de la santé. En effet, la santé n'est pas qu'un

poids économique, mais elle est également un générateur économique pour un territoire.

Le sujet du maintien à domicile ainsi que dans la communauté des gens âgés sera également abordé et ce, principalement sous l'angle de l'apport économique et du peuplement du territoire. Il sera question de l'approche communautaire du CLSC et de la préoccupation territoriale qui s'ensuit.

Nous terminerons enfin avec un peu de prospective. Je vous entretiendrai d'un projet qui nous tient particulièrement à cœur : le CLSC du futur. Ce projet renverse les paradigmes habituels de dispensation de services; il nous amène à des questionnements majeurs quant à la perception de l'avenir.

## **La mission des CLSC et la préoccupation territoriale**

Le premier mandat d'un CLSC est d'offrir et d'assurer l'accessibilité à des services de première ligne, et c'est sa principale contribution au réseau de la santé des québécois. Lorsqu'elle est bien installée, la première ligne répond à 80 % des besoins de la population en matière de santé.

Mais qu'est donc la première ligne? Nous parlons de services qui sont près de la population. Ils sont accessibles, demandent des moyens légers, peuvent et doivent s'ajuster aux besoins de la population. Les

masses critiques peuvent s'atteindre facilement localement. Un exemple pour vous illustrer la première ligne de façon concrète est que votre médecin de famille est en première ligne. Il est disponible et accessible directement. Le spécialiste tel que le cardiologue n'est pas accessible de la même façon. Il fait partie de ce que l'on appelle la deuxième ligne.

**Le premier mandat d'un CLSC est d'offrir et d'assurer l'accessibilité à des services de première ligne, et c'est sa principale contribution au réseau de la santé des québécois. Lorsqu'elle est bien installée, la première ligne répond à 80 % des besoins de la population en matière de santé.**

La nature des services en CLSC est multidimensionnelle. Ils sont curatifs, préventifs et communautaires. Le CLSC Orléans emploie près de 300 personnes. Parmi celles-ci, les professions de travailleurs sociaux et d'infirmières constituent les groupes professionnels les plus nombreux. Dans ses effectifs, le CLSC compte également des médecins, des éducateurs, des organisateurs communautaires, des diététistes, des psychologues, des ergothérapeutes, des physiothérapeutes, et j'en passe.

Pour offrir des services pertinents et adaptés à la population, les CLSC ont une mission territoriale et locale. Comme l'approche territoriale dans le domaine de la santé se développe de plus en plus, le rôle des CLSC s'accroît en ce sens. C'est l'un des premiers éléments de l'effet structurant. L'approche territoriale ne limitera pas le rôle du CLSC à dispenser des services localement, mais verra à fournir à la population des guichets uniques d'accès aux services, à coordonner les services localement et à gérer les trajectoires de services qui sont en interface avec la deuxième ligne.

Nous le verrons plus loin, les nouvelles technologies et les façons nouvelles d'envisager l'organisation des services permettront à la fois aux CLSC de mieux

jouer leur rôle territorial tout en rendant accessibles plus de services.

**L'approche territoriale ne limitera pas le rôle du CLSC à dispenser des services localement, mais verra à fournir à la population des guichets uniques d'accès aux services, à coordonner les services localement et à gérer les trajectoires de services qui sont en interface avec la deuxième ligne.**

Depuis longtemps, l'influence entre les différents indicateurs économiques, sociaux et de la santé a été démontrée. Ces facteurs s'influencent mutuellement. Une bonne santé est reliée statistiquement au niveau socio-économique. Alors, pour être efficaces, nous parlons d'approche globale qui tient compte des dimensions physique, mentale, sociale et communautaire. Aussi, le CLSC ne peut faire autrement qu'être en synergie avec son milieu et son intervention doit être diversifiée. Il doit donc être ancré dans son milieu et en faire partie intégrante, l'influencer et être influencé par lui.

### **L'accès à des services de qualité comme facteur structurant**

J'ai été pendant 6 ans directeur général d'un centre de santé à Fermont (Gagnon – Shefferville). Mon expérience en région éloignée me démontre que l'accès aux services de santé est l'un des éléments les plus structurants pour une communauté. Ils font partie des services de base d'une collectivité et ils facilitent la rétention des personnes. À tel point que les entreprises locales finançaient et supportaient les établissements de santé dans l'organisation de services afin de maintenir leur personnel spécialisé. Mais la seule présence de services localement ne suffit pas. Car nous ne pouvons parler d'accessibilité aux services sans aussi mentionner leur qualité.

Allier quantité et qualité dans des contextes d'éloignement des centres urbains est un dilemme auquel j'ai été confronté à Fermont. Jusqu'à quel point demandons-nous aux gens de se déplacer hors du territoire pour recevoir les soins dont ils ont besoin et auxquels ils ont droit? Devons-nous offrir un service de moindre qualité localement afin d'en augmenter la quantité ou simplement pour dire qu'il est dispensé localement? Or, pour favoriser le développement et la rétention des personnes, il faut que les services soient tout à la fois en quantité suffisante et répondent à la qualité attendue par le consommateur de soins. Dans le monde d'aujourd'hui, avec les nouvelles tendances, l'absence de qualité est équivalente à l'absence de services puisque si les gens n'ont pas confiance aux services qui leur sont offerts, ils quitteront tôt ou tard la région ou du moins, ne viendront pas l'occuper.

**Pour favoriser le développement et la rétention des personnes, il faut que les services soient tout à la fois en quantité suffisante et répondent à la qualité attendue par le consommateur de soins.**

La préoccupation pour la santé dans un contexte de vieillissement de la population deviendra également un élément de premier ordre dans le choix de demeurer à un endroit ou à un autre. Dans cet ordre d'idées, la rétention de la population et le développement d'un territoire seront influencés par l'accès aux services de santé.

Nous le verrons plus loin, les attentes des individus face aux services de santé changeront radicalement.

### **L'apport économique direct du réseau de la santé comme facteur structurant**

Dans le domaine de la santé, nous travaillons avec d'anciens paradigmes, des façons de penser qui ne collent plus à celles de notre époque. Par exemple, la santé a toujours été considérée, sur le plan

économique, comme une dépense. La considérer comme un secteur de croissance économique est un nouveau paradigme, et c'est comme cela que, tôt ou tard, il faudra la considérer. La modification des valeurs et les changements démographiques nous amèneront à la considérer de cette façon.

**La santé a toujours été considérée, sur le plan économique, comme une dépense. La considérer comme un secteur de croissance économique est un nouveau paradigme, et c'est comme cela que, tôt ou tard, il faudra la considérer.**

Ce que nous oublions souvent dans l'apport du réseau de la santé dans une communauté, c'est qu'il est un employeur important et même, pour certains milieux, l'employeur principal. Et cet employeur donne de bons salaires et des emplois à des personnes formées qui s'installent près de leur lieu de travail.

Ces personnes, lorsqu'elles s'installent dans le milieu, y dépensent leur salaire, y créent une famille. Elles contribuent donc financièrement à la communauté à laquelle elles font maintenant partie. Outre l'apport financier, de par leur scolarité et leur capacité d'implication, elles contribuent à enrichir un milieu.

Dans un autre ordre d'idées, nous pouvons également considérer la santé comme un secteur économique qu'il faut laisser exploser, comme nous avons laissé exploser les autres secteurs de l'économie. Elle est un secteur de pointe et d'avenir comme le sont les communications et les hautes technologies. Elle s'identifie pleinement à la nouvelle économie. D'ailleurs, le secteur de la santé sollicite d'autres secteurs eux-mêmes de pointe. Nommons l'électronique, l'ingénierie, les hautes technologies, l'informatique, la pharmaceutique. L'implantation d'établissements de santé dans une région amène donc avec elle d'autres expertises.

Outre l'apport économique du secteur de la santé dans une région, il ne faut pas non plus oublier sa mission propre : la santé des gens. L'accès à des services de santé ne peut plus n'être envisagé que sous l'angle de maladies à guérir ou à éviter, mais doit également l'être sous l'angle d'un bien-être auquel on aspire.

L'accès aux services sociaux et la santé physique sont maintenant considérés par un grand nombre de personnes non plus comme un « au cas où », mais plus encore comme une façon d'assurer son développement personnel (croissance personnelle, chirurgie esthétique, chirurgie pour myopie, etc.). Avec ce nouvel esprit, l'accès aux services de santé sera un facteur déterminant dans l'intérêt que pourra susciter un territoire sur le plan de l'occupation.

En effet, le client des services de santé se comporte de plus en plus comme un consommateur. Il est davantage informé, il sait ce qu'il veut et exige tel ou tel service. Il n'est plus un individu passif qui confie ses problèmes à quelqu'un d'autre. Il est quelqu'un qui, de plus en plus, a à l'esprit le genre de service dont il a besoin.

Donc, ce n'est pas seulement parce que la population vieillit que nous avons besoin de plus en plus de services, c'est aussi parce que la science et la technique d'aujourd'hui offrent d'autres possibilités pour maintenir la santé et que la santé elle-même est devenue une valeur première. Une population en bonne santé et qui s'en soucie ne peut faire qu'une communauté plus forte, plus active. Avec le faible taux de natalité que nous avons, le maintien de la bonne santé physique et psychologique le plus longtemps possible et l'augmentation de l'espérance de vie aide à maintenir un niveau de population viable et à occuper le territoire.

### **Le maintien à domicile dans la communauté des gens âgés comme facteur structurant**

Le maintien à domicile est vraiment la particularité des CLSC, la vraie nouveauté dans le système de santé québécois. Il a pour objectif de maintenir le plus

longtemps possible les individus dans la communauté en misant sur le maintien des capacités et de l'autonomie. Il est donc un secteur qui concerne grandement l'occupation du territoire.

L'impact économique du maintien à domicile est insoupçonné. D'une part, en prolongeant l'autonomie des individus, il prolonge leurs capacités à consommer. En effet, ceux-ci demeurent des citoyens à part entière qui vivent dans leur milieu, qui consomment dans leur milieu et ont un réseau social. Si ces personnes étaient en hébergement, elles seraient moins actives, consommeraient moins et perdraient rapidement leurs capacités.

La présence prolongée des personnes âgées à domicile suscite dans le milieu des initiatives économiques dont il est difficile de mesurer l'ampleur. De petites entreprises se développent afin de pourvoir à des besoins de toute nature : réparation d'appareils ménagers, travaux de menuiserie et d'entretien de résidence, livraison à domicile, etc. Les effets structurants des services se retrouvent donc également dans de petits secteurs de l'économie et soutiennent un dynamisme local.

### **Le développement communautaire comme facteur structurant**

Tel que mentionné précédemment, dans ses modes de pratiques, le CLSC a une approche globale, multidimensionnelle des problèmes de santé et de leur prévention. Cela ne peut être autrement quand on sait qu'il y a un lien étroit entre les modes de vie et la santé. Des indicateurs comme le niveau économique, le niveau de scolarité et le taux d'occupation sont directement en lien avec le niveau de santé d'une population.

Le CLSC ne peut faire autrement, s'il désire bien remplir son rôle, qu'être intéressé par le développement économique, social et communautaire du territoire qu'il dessert. Il doit donc s'investir lui aussi dans ce développement. Cet investissement se fait d'abord en offrant des services de qualité et en quantité adéquate, et dans un deuxième temps, en se considérant aussi



comme un acteur majeur dans le développement communautaire et en s'y investissant.

Une première façon très efficace pour le CLSC de s'investir dans ce domaine a été d'intégrer dans sa pratique l'approche communautaire. Chaque intervenant a comme philosophie de pratique que l'utilisateur vit dans la communauté, a son réseau social ou peut s'en créer un.

En ce qui a trait aux communautés, nous croyons fermement qu'elles ont les capacités de trouver des solutions à leurs problèmes. Une telle approche fait qu'en travaillant avec l'individu en difficulté, nous l'aidons à se connecter sur sa communauté, sur son réseau et faire de lui un élément actif.

L'action communautaire est une extension de l'intervention individuelle. Elle consiste entre autres à soutenir le réseau communautaire dans son maintien et son fonctionnement, à gérer une synergie entre les CLSC et les organismes communautaires.

**En ce qui a trait aux communautés, nous croyons fermement qu'elles ont les capacités de trouver des solutions à leurs problèmes. Une telle approche fait qu'en travaillant avec l'individu en difficulté, nous l'aidons à se connecter sur sa communauté, sur son réseau et faire de lui un élément actif.**

Cependant, le CLSC n'a pas les leviers nécessaires pour apporter des changements profonds, quand on sait qu'il faut agir sur des facteurs aussi globaux que le développement économique et l'accès à la scolarisation. Seul, son action est donc très limitée. Il doit s'associer aux autres acteurs du milieu : les municipalités, les commissions scolaires, le secteur économique et communautaire. Il doit donc agir en concertation avec les autres partenaires afin d'établir des stratégies communes d'intervention communautaire et d'agir sur des déterminants qui, tout en améliorant le niveau de vie, amélioreront la santé.

Le rôle du CLSC, selon les milieux, pourra être celui d'animateur, d'aviseur, de sensibilisation et évidemment, de concertation et d'action. Il doit faire en sorte de se tenir dans les zones d'influence, d'entretenir cette influence en cultivant sa crédibilité par la dispensation de bons services et par sa capacité à apporter à ses partenaires des informations et des avis solides. Le CLSC ne peut donc être indifférent aux choses économiques et communautaires.

Des projets comme « Villes et Villages en santé », où nous retrouvons des partenaires de tous les secteurs, sont des moyens de concertation extrêmement efficaces puisque tout est vu à travers la santé mais aussi fait en sorte que le secteur de la santé soit en contact avec toutes les autres dimensions de la communauté et leur problématique. La création des CLD a aussi fourni une infrastructure de concertation efficace.

## **Le CLSC du futur**

On ne peut penser à développer un territoire en ignorant les impacts structurants du secteur de la santé pour une société. La présence de services rassure la population et favorise tout à la fois son choix de s'installer sur le territoire et de demeurer sur celui-ci. En outre, la présence du système de santé incite les petits entrepreneurs à offrir des services aux personnes en perte d'autonomie. En région, il a été fréquemment opposé qu'il était impossible d'attirer les médecins spécialistes et, par conséquent, d'assurer des services complets et de qualité.

**On ne peut penser à développer un territoire en ignorant les impacts structurants du secteur de la santé pour une société. La présence de services rassure la population et favorise tout à la fois son choix de s'installer sur le territoire et de demeurer sur celui-ci.**

Je vous entretiendrai maintenant de l'importance de prévoir l'application future des nouvelles technologies. Ces nouvelles façons de faire permettront d'offrir plus de services localement et donc de dispenser, à moindres coûts, une gamme de services plus attrayante.

Actuellement, nous travaillons au CLSC Orléans à mettre en place une organisation virtuelle supportée par les technologies de l'information (télécommunication, télé-travail). Cette nouvelle façon de procéder ferait en sorte que notre organisation serait éclatée sur le territoire. D'une part, il y aurait des équipes multidisciplinaires en « Maintien à domicile » (MAD), dont les membres seraient reliés entre eux par des moyens informatiques. Ils seraient également en liaison avec le CLSC, les hôpitaux et les ressources du territoire (médecin du privé, pharmacie, ressources communautaires). Il en serait de même pour les équipes oeuvrant en santé mentale. D'autre part, les services courants seraient offerts aux différents endroits où se trouve la clientèle : cliniques médicales, pharmacies, hôpitaux, etc. Il y aurait ainsi une prolifération de points d'accès sur le territoire.

**Nous travaillons au CLSC Orléans à mettre en place une organisation virtuelle supportée par les technologies de l'information. Il y aurait ainsi une prolifération de points d'accès sur le territoire.**

Ce projet renverse plusieurs paradigmes :

- Nous allons vers la clientèle plutôt qu'elle vienne à nous;
- La notion de présence sur un territoire remplace la notion de mur (le CLSC ne sera plus identifié à un bâtiment);
- Nous préférons faire faire, faire avec et utiliser les ressources existantes plutôt qu'avoir tout chez nous à un seul endroit, et faire tout nous-mêmes;

- L'organisation du travail est complètement changée.

En travaillant un tel projet, qui bouleverse nos façons de penser, notre réflexion nous a amenés à deux constats importants :

- Premièrement, le potentiel des ressources informationnelles quant à l'accès aux services, surtout en région;
- Deuxièmement, comment sur le plan de la santé et du développement communautaire, nous sommes coincés à l'intérieur d'anciens paradigmes.

### **L'accès aux services**

La capacité d'offrir des services localement a été longtemps liée à la notion de masse critique. Pour dispenser un service de qualité, il faut qu'un minimum de personnes puissent en profiter de façon régulière. Sans cette masse critique, il est difficile de développer une expertise valable et par conséquent, d'assurer la qualité des services. D'où vient souvent la difficulté de choisir entre offrir un service localement ou déplacer les patients. Cependant, avec les nouvelles technologies de l'information, il sera possible de mettre en lien un intervenant local avec une banque d'information où l'on retrouve des protocoles spécialisés ou encore des ressources cliniques spécialisées qui pourront l'accompagner à distance. Ainsi une infirmière à domicile ou prise avec un soin nursing rare pourrait, avec son ordinateur au domicile du patient, avoir accès à un monitoring à distance. Il pourrait en être ainsi pour l'omnipraticien et bien d'autres professionnels de la santé.

Dans un même esprit, les télésoins (télémedecine, télédiagnostic, télénursing, télésurveillance, etc.), qui sont en développement et qui, à mon avis, sont sous-utilisés, s'avèrent une nouvelle façon de rendre accessibles des services en région. Non seulement elles permettent des diagnostics à distance, de meilleurs suivis de clientèle mais en plus, l'expérience montre qu'elle a un effet structurant sur l'organisation même

des services, les partenaires locaux et spécialisés tissant des liens qui les amènent à développer d'autres expertises et surtout, une meilleure organisation de services.

**Une infirmière à domicile ou prise avec un soin nursing rare pourrait, avec son ordinateur au domicile du patient, avoir accès à un monitoring à distance. Il pourrait en être ainsi pour l'omnipraticien et bien d'autres professionnels de la santé.**

Bien que les moyens technologiques de télécommunication feront en sorte qu'il sera facile de traiter plus de personnes localement, il faudra quand même en déplacer vers des centres spécialisés. Cependant, avec les outils dont nous disposons aujourd'hui pour faire circuler l'information, il y aura moyen de le faire de façon beaucoup plus structurée. Et c'est ici qu'intervient la notion de corridor de services en lien avec l'approche territoriale. Dans le monde d'aujourd'hui, l'individu ne devrait plus avoir à se débattre avec le système et avoir à gérer lui-même sa trajectoire de services. En arrivant dans le centre spécialisé, l'information devrait l'avoir précédé et à son retour, les services devraient être organisés. Pour mieux desservir sa clientèle, une région pourrait organiser des corridors de services qui, selon le cas, offriraient des accès privilégiés et personnalisés à sa population.

**Pour mieux desservir sa clientèle, une région pourrait organiser des corridors de services qui, selon le cas, offriraient des accès privilégiés et personnalisés à sa population.**

Par exemple, cette dernière fera toujours affaire avec le même groupe de spécialistes qui, connaissant mieux la région, proposerait un suivi et un retour dans le milieu,

tenant compte des particularités locales. Ainsi, même si le service n'est pas sur le territoire, il serait le service de ce territoire. Alliés à la télémédecine, ces services deviendraient de plus en plus organisés, adaptés, et surtout très intéressants pour les généralistes, qui auraient accès à une pratique très stimulante.

### **Les nouveaux paradigmes**

À travers cette réflexion sur le CLSC du futur, il a été étonnant de constater, que ce soit du côté des services de santé ou de celui du développement de la communauté, comment nous sommes coincés, depuis près de 20 ans, avec les mêmes concepts, les mêmes discours, les mêmes paradigmes. Que ce soit par la littérature ou autrement, il se répète toujours la même chose : un monde qu'on souhaiterait bien voir exister ou celui du passé. Pas celui de la réalité, et surtout pas celui qui s'en vient.

Comment se fait-il que dans des secteurs aussi importants que les nôtres, on parle rarement de tendances lourdes? Ne serait-ce qu'aborder les notions de changement d'attitudes des individus face aux services de santé qui deviennent des consommateurs de services ou encore de voir le secteur de la santé comme un catalyseur économique. Les valeurs et les centres d'intérêts des individus changent considérablement ces années ici. Avec la mondialisation, le cyber-monde et le changement démographique, tout sera chambardé.

La population évolue également. Non seulement le vieillissement s'accroîtra, mais la personne âgée ne sera plus la même dans dix ans au plus tard. Sa relation avec les technologies sera différente, la notion de domicile sera aussi différente. Elle sera souvent plus instruite, plus préoccupée par les loisirs et l'accès aux services.

Or, qu'auront à offrir les régions rurales au cyber-citoyen connecté sur le monde et à la nouvelle économie ou au «baby boomer» qui vieillit autrement? Peut-être plus que l'on pense! Mais pour cela, il faut changer d'attitude. Moi, quand on me parle

---

d'occupation et de développement du territoire, je sens à la fois de la nostalgie et une négation du monde à venir. C'est vrai aussi dans le domaine de la santé.

Peut-être ne devrions-nous pas envisager le développement du territoire en fonction des valeurs traditionnelles, mais en fonction du monde nouveau. Comme toute entreprise moderne le fait, pourquoi n'essayons-nous pas d'esquisser un portrait de l'homme à venir, de ses intérêts, ses ambitions, ses sentiments d'appartenance, et de voir comment on peut l'intéresser aux régions ?

**Peut-être ne devrions-nous pas envisager le développement du territoire en fonction des valeurs traditionnelles, mais en fonction du monde nouveau.**

Peut-être verra-t-on bientôt un immigré avec formation technique habiter une ferme dans un joli patelin rural du Québec, être en lien avec ses employeurs ou ses clients par Internet et avoir son cinéma maison dans son sous-sol. Les enfants auraient accès à une école moderne qui a développé des moyens nouveaux d'enseignement par télécommunication pour compenser le fait qu'il y ait plusieurs degrés dans une même classe, la famille entière aurait accès à des services de santé rendus plus accessibles à cause des nouvelles technologies et, en plus, n'aurait qu'à se rendre à un dépôt organisé par le service des postes pour se faire livrer des marchandises qu'elle a commandées par Internet. ■

---

# Les conditions qui ont permis l'émergence de la Grèce classique

Yvon Leclerc  
Président de l'Association des CLD du Québec

---

Le moment de réflexion que nous nous accordons dans ce texte s'inspire d'événements qui se sont déroulés il y a 2 600 ans, en Grèce. Nous reconnaissons volontiers à la Grèce classique du V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ le statut de berceau de la civilisation occidentale. On se penche cependant moins souvent sur les réformes qui en ont permis l'émergence et qui, au demeurant, apparaissent comme les vraies responsables de l'effervescence qui a suivi.

En un peu plus d'un siècle (630 à 510), l'Attique est passée d'une société dirigée par une élite fondée sur la noblesse du sang à une société basée sur le pouvoir des citoyens. Les Grecs de cette époque ont mis quatre générations à atteindre ce que d'autres ont mis plusieurs siècles à réaliser.

La méthode historique jugerait peut-être sévèrement l'analyse qui va suivre, car elle résume à trois réformes principales les conditions objectives qui ont dessiné les contours du Grand siècle. Comme si les autres facteurs étaient négligeables, alors que ce n'est pas le cas et nous le savons bien. Nous sommes bien conscients de l'importance jouée par certains facteurs humains et économiques dans le développement de l'Attique. On songe, par exemple, à l'importance des mines d'argent du Laurion, à la Ligue de Délos, aux victoires militaires sur les Perses, etc. Sans oublier la dureté de la féodalité qui a soulevé la colère des paysans et les artisans et précipité leur adhésion aux grands bouleversements du VI<sup>e</sup> siècle.

## Le contexte

La société grecque de l'époque mycénienne décrite par Homère n'a plus rien à voir avec celle que vivait déjà en son temps le célèbre poète. La société du VIII<sup>e</sup> siècle, avant tout agricole, étouffait sous le contrôle intransigeant de la noblesse (les Eupatrides ou les « bien nés »), qui possédait la plus grande partie du sol et des moyens de production. Un paysan, même libre, devait-il affronter une mauvaise récolte qu'il n'avait d'autre choix que de se tourner vers le maître féodal pour se procurer les ressources financières qui lui permettraient de passer la crise. Celui-ci en profitait alors pour lui imposer des conditions usuraires qui le menaient, la plupart du temps, à l'esclavage. Bien que plusieurs étaient contraints de sacrifier leur liberté pour servir le maître – souvent pour des raisons familiales – nombreux sont ceux qui ont choisi l'autre liberté, celle de l'exil dans les comptoirs grecs installés tout autour de la Méditerranée.

Cette misère des paysans asservis et des métayers pris à la gorge par la noblesse contenait en elle le ferment de bouleversements sociaux et économiques inévitables. D'autant plus que les exilés ont trouvé, dans les colonies grecques, des terres fertiles qui non seulement les ont enrichis, mais ont exacerbé la lutte des classes et accéléré les réformes puisque les biens qu'ils produisaient à l'étranger venaient concurrencer ceux que les paysans mettaient en marché en Attique. Pour ajouter au mal de vivre, les esclaves, non payés,

qui s'entassaient de plus en plus nombreux dans les villes, concurrençaient les artisans et les ouvriers libres et les « sortaient » du marché. La situation, devenue explosive, donna lieu à de nombreuses luttes sanglantes dans plusieurs cités grecques.

L'ère des réformes était arrivée.

Nous nous attarderons sur trois d'entre elles, conduites par autant de personnages passés à l'histoire pour leur vision de la société et de son développement : l'administration de la justice avec Dracon, la réforme des lois sociales avec Solon et l'enracinement territorial avec Clisthène.

### **L'administration de la justice : Dracon (621)**

En l'absence d'une véritable justice d'État, c'est la noblesse qui administrait la justice. Celle-ci se réduisait, on s'en doute bien, à la défense et à la promotion de leurs privilèges. Et dans les cités où existaient des tribunaux en dehors du cadre familial, elle était aussi entre les mains des nobles. À une époque où les lois n'étaient pas écrites, l'arbitraire des juges devenait loi. Avec les abus qui en découlaient.

Pour éviter de sombrer totalement dans l'anarchie, les cités grecques ont fait appel à des hommes illustres, dont la réputation d'intégrité ne faisait aucun doute, pour mettre de l'ordre dans les affaires publiques. Ce sont les législateurs. Leur première tâche, dans la plupart des cités, fut d'organiser l'administration de la justice. L'un des plus célèbres d'entre eux a été Dracon.

En plus de rédiger les lois et de les codifier, Dracon a retiré l'administration de la justice des mains des Eupatrides. C'est là sa plus grande oeuvre. Son « code » (en 621) était avant tout pénal et visait les crimes de droit commun. La sévérité des peines prévues à ce code était telle que son nom est passé dans la plupart des langues indo-européennes pour désigner tout ce qui est excessif.

Démosthène rapporte que la plupart des crimes jugés en fonction du code de Dracon se méritaient la peine

de mort. Plutarque rapporte de son côté que lorsqu'on a demandé à Dracon pourquoi il imposait la peine de mort pour toutes les fautes, il aurait répondu : « J'ai cru que les moindres fautes méritaient cette peine, et je n'en ai pas trouvé d'autre pour les plus grandes. »

Toutefois, on ne se trompe pas en affirmant que la réputation de dureté attribuée à Dracon provient aussi du fait qu'il a soustrait l'organisation de l'administration de la justice des mains de la noblesse, leur subtilisant ainsi un puissant levier qui leur servait à perpétuer leurs privilèges de caste. À lui seul, ce geste aurait pu lui valoir la réputation qu'il a portée à travers l'histoire.

Dans son immense ouvrage sur *A Theory of Justice* (Harvard University Press, 1971), John Rawls rappelle l'importance de l'administration de la justice pour fonder une société équilibrée et des rapports sociaux équitables. Il établit deux grands principes de justice, l'un se rapportant à la sphère politique, et l'autre, à la sphère économique. Le premier, intitulé « principe d'égalité de liberté », est consacré aux libertés de base : libertés politiques, d'expression, de réunion, de pensée et de conscience, protection de la personne, droit de propriété personnelle, garanties de l'État de droit. Rawls n'hésite pas à classer ce principe au-dessus de l'autre, car il permet le libre exercice de ce qu'il appelle les « biens sociaux primaires ».

**Dans son immense ouvrage sur *A Theory of Justice*, John Rawls rappelle l'importance de l'administration de la justice pour fonder une société équilibrée et des rapports sociaux équitables.**

Pourtant, ce n'était pas suffisant.

### **La réforme des lois sociales : Solon (592)**

Il aura fallu un autre législateur, Solon, pour aller au-delà de l'administration de la justice et s'attaquer aux problèmes sociaux. Noble de naissance, il est toujours

---

apparu pauvre, refaisant sa fortune dans le commerce maritime où il s'est familiarisé avec la bourgeoisie d'affaires montante, qui réclamait les mêmes prérogatives dans la gestion de la cité que les nobles. C'est en s'appuyant sur ces nouvelles classes de citoyens libres, fiers et confiants en leur capacité et leurs moyens que Solon a entrepris des réformes sociales qui ont secoué toute la société athénienne de l'époque. Rappelons-en les principales.

### *Réformes sociales*

Il a aboli l'esclavage pour dettes et rendu la liberté aux paysans devenus esclaves. Cette mesure s'étendit à toutes les personnes qui avaient choisi l'exil à l'esclavage en les invitant à revenir au bercail. Mieux encore, Solon a suscité l'augmentation du nombre de propriétaires terriens en favorisant le partage des propriétés que les grandes familles avaient toujours jalousement conservées à l'aide de leur privilège de l'administration de la justice. Il a créé le tribunal de l'Héliée, dont le recrutement se faisait par tirage au sort parmi toutes les classes de la société athénienne, plaçant ainsi l'administration de la justice sous le contrôle du peuple et complétant ainsi la réforme entreprise par Dracon. L'exercice de la liberté a eu pour effet de provoquer, chez les exclus d'hier, le goût de reprendre le temps perdu.

### *Réformes économiques*

Cette volonté de produire et de conserver pour eux-mêmes le fruit de leur labeur a provoqué dans toute l'Attique une effervescence économique exceptionnelle. Ayant connu les difficultés de la culture des céréales, les paysans libres ont couvert l'Attique de vignes et d'oliviers, mieux adaptés au soleil brûlant des étés grecs. Solon a procédé à une réforme monétaire et une révision des poids et mesures afin de régler les échanges commerciaux. L'abondance de la production a développé une myriade de métiers artisanaux allant du potier pour les jarres à vin, du tonnelier, des métiers du transport terrestre et maritime, bref, un essor sans précédent. Cette classe moyenne élargie de l'arrivée de nouveaux citoyens a fait pres-

sion sur les institutions afin de procéder à une nouvelle répartition des pouvoirs politiques.

### *Réformes politiques*

Appuyé sur les nouvelles classes sociales et sur l'expansion de la citoyenneté, Solon a procédé à une nouvelle répartition des charges politiques dans la cité sur la base de la richesse. Quatre classes furent formées et les deux classes les plus riches avaient accès aux charges publiques. Il s'y trouvait, bien sûr, des nobles, mais ils n'y étaient plus seuls.

Consignées dans le *Poème fondateur*, les réformes de Solon comptent parmi les plus grands moments de l'histoire de l'humanité. Elles préparent la période de prospérité qui a propulsé Athènes au rang des grandes puissances de l'époque. Grâce à cet homme, l'Attique a retrouvé un équilibre social qui lui a permis d'évoluer vers la démocratie pendant que les guerres civiles continuaient à ravager plusieurs des autres cités grecques.

Les lois de Solon ont été conservées à peu près intactes car elles correspondaient aux besoins de la société de l'époque. Et surtout, elles étaient inspirées par un législateur profondément épris de justice sociale. Plutarque a écrit de Solon qu'il «accommodait bien plus les lois aux choses que les choses aux lois». Il citera aussi Solon : «Je ferai des lois si conformes aux intérêts des citoyens, qu'ils croiront eux-mêmes plus avantageux de les maintenir que de les transgresser».

L'histoire lui donna raison. Lorsqu'il quitta sa fonction, c'est un chef militaire, Pisistrate, qui assumait la relève. On dirait de lui aujourd'hui qu'il fut un despote éclairé car il ne trouva rien de mieux que de maintenir les lois de Solon, de les promouvoir et de s'en faire le gardien. Il prendra des dispositions pour grossir une classe moyenne formée de petits propriétaires terriens et d'artisans qui joueront un rôle de premier plan à l'Éclésiasticon, durant le grand siècle.

Pisistrate mourut en 528, et ses deux fils ont pris la relève. L'un d'eux, Hippias, commit de tels abus de



---

pouvoir que le peuple athénien le démit de ses fonctions et confia les rennes du pouvoir à un nouveau législateur, un sage, Clisthène. Lui-même Eupatride, il a compris qu'il ne pouvait restaurer l'ordre ancien et qu'il devait plutôt renforcer les lois de Solon. C'est lui qui posa le troisième jalon qui, selon nous, permit l'éclosion du V<sup>e</sup> siècle.

### **L'enracinement territorial : Clisthène (508)**

Car les réformes de l'administration de la justice et des lois sociales n'avaient pas réussi à renverser complètement l'ordre ancien et les pouvoirs de l'aristocratie. Lorsqu'il quitta ses fonctions, à plus de 70 ans, Solon vécut en Égypte pendant dix ans. À son retour, dix ans plus tard, il trouva l'Attique à nouveau déchirée par les luttes entre les nobles et le peuple. Même l'action populiste de Pisistrate n'avait pas suffi à instaurer un ordre politique nouveau où les citoyens – dont les nobles – auraient pu participer de façon pleine et entière.

Usant de toutes sortes de moyens, les nobles parvenaient à trouver des façons de composer avec les réformes et de tourner les lois à leur avantage. Le nouveau législateur, Clisthène, devait désormais relever un double défi : instaurer un régime politique qui empêcherait les nouveaux riches de remplacer les anciens nobles aux commandes de la cité. C'est ici que l'héritage de Pisistrate, la consolidation d'une classe moyenne, a pu lui profiter. Il manquait un chaînon pour établir de façon définitive l'État de droit.

C'est par l'institution d'un lien entre la *citoyenneté* et le *territoire* que cet homme sage et visionnaire effaça définitivement l'ordre ancien et fit entrer la société athénienne dans l'histoire comme le creuset de la démocratie.

Clisthène a divisé l'Attique en *dèmes*. Un peu plus d'une centaine. *Dème* vient de «*demo*» qui signifie «*peuple*», ce qui vient renforcer l'intention de ce législateur de lui accorder la légitimité de base du régime politique qu'il tentait d'établir. Chaque *dème*

comptait une population sensiblement égale et tentait de respecter les divisions naturelles du peuplement : quartiers, villages, etc. Chaque citoyen habitant un *dème* était égal en droit, à son voisin, fut-il noble ou roturier, riche ou pauvre.

Désormais, un citoyen était identifié en référence à son *dème* et non plus à sa lignée familiale. Même les plus grands. Ainsi Périclès était le fils de Xantippe, du *dème* de Cholargos; nulle part, dans les documents officiels, était-il fait mention de son appartenance à la grande famille des Alcéméonides. Ce régime s'est appelé *isonomie* (*isos* = égal et *nomos* = loi). Chaque citoyen devenait égal par la loi et devant la loi.

Cette égalité comportait aussi des devoirs et des responsabilités. Désormais, chaque citoyen avait la responsabilité de participer à la vie de la cité. À l'Ecclésia, chaque individu vote les lois et se porte responsable de la portée de ces lois.

### **Conclusion**

La méthode historique permet, aujourd'hui, de comparer des modèles de développement au moment même où se déroulaient les événements que nous venons d'exposer. Ainsi, nous savons que le niveau d'épanouissement de la société athénienne du V<sup>e</sup> a déclassé toutes celles des cités grecques de son époque.

Amorcée par la réforme de l'administration de la justice, accélérée par la réforme des lois sociales, qui a libéré les individus et soutenu le développement économique, la société athénienne a consolidé son modèle lorsqu'elle a accepté l'égalité des citoyens devant et par la loi. Elle a accepté de vivre dans un État de droit plutôt que de se soumettre aux règles hégémoniques de l'un ou l'autre des groupes composant sa société.

Même si l'ordre nouveau n'a pas réussi à éliminer complètement la misère et la pauvreté chez les citoyens et les non-citoyens, les politiques publiques ont cherché à permettre à chaque citoyen et chaque

citoyenne de participer à la création de la richesse. Pisistrate provenait d'une famille de petite noblesse originaire d'une bourgade du secteur réputé pauvre de la montagne. Il n'a eu de cesse de mettre de l'avant des politiques qui avantageaient les petits propriétaires terriens pour les sortir de leur état et leur permettre d'exercer leur citoyenneté à l'Ecclésiastion. Solon d'abord, Périclès ensuite, firent de même pour les ouvriers et artisans de la ville.

En somme, la démocratie athénienne, dont on retient surtout la nomenclature des institutions qu'elle a créées, a été mise sur pied pour et par les citoyens et une forte classe moyenne. Phénomène que l'on retrouvera beaucoup plus tard, à la fin du Moyen Âge occidental, avec l'émergence de la bourgeoisie urbaine. Le régime politique athénien a aussi été élaboré pour réduire le nombre de citoyens pauvres et grossir les rangs de la classe moyenne.

Le rapport du Conseil des affaires sociales publié en février 1989 se terminait par l'énonciation d'un objectif ou un souhait : « (...) la société prospère que nous appelons pour les années 1990 exige que l'on permette à tous les citoyens et citoyennes de participer à la création de la richesse (...) ». Le sens profond de la démocratie athénienne était de permettre la participation de chacun à la vie de la cité.

Les politiques publiques de nos gouvernements contemporains visent aussi cet objectif. Y parviennent-

elles ? Jusqu'à tout récemment, les mesures étaient avant tout destinées à soulager l'indigence des plus démunis. La tendance actuelle du gouvernement vise à confier à la communauté locale des pouvoirs et des moyens qui lui permettent de participer aux décisions qui la concernent.

Il en résulte une nouvelle gouvernance qui s'incarne dans la philosophie du développement économique, social et culturel local.

**Le sens profond de la démocratie athénienne était de permettre la participation de chacun à la vie de la cité. Les politiques publiques de nos gouvernements contemporains visent aussi cet objectif. Y parviennent-elles ?**

Cela suppose que les communautés locales puissent faire le plein des pouvoirs et moyens nécessaires à leur développement. Cela suppose aussi un acte de confiance du gouvernement envers le monde municipal et la société civile organisée qui participe plus que jamais auparavant au développement de son milieu. Cela suppose enfin que les communautés locales se montrent à la hauteur de cette confiance chaque fois qu'un pouvoir ou des moyens nouveaux leur sont accordés. ■



**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
Université du Québec à Chicoutimi**

#### **MISSION**

**Promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprise  
auprès de toute la communauté universitaire.**

**Promouvoir et soutenir les activités de développement entrepreneuriales  
au Saguenay—Lac-Saint-Jean.**

---

#### **LES QUATRES AXES D'INTERVENTION**

**Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship.**

**Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises.**

**Développement d'activités de recherches et publications.**

**Stages internationaux.**



**Canada**



**Canada**



---

**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
Université du Québec à Chicoutimi**

**555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1**

**Téléphone: (418) 545-5247**

**Télécopieur: (418) 545-5012**

**[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)**

---

# Le coût des incendies dans les municipalités québécoises

Jacques Desbiens  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## Introduction

Plusieurs responsables de services de protection contre l'incendie au Québec prétendent que les municipalités y gagneraient souvent à se joindre à des régies intermunicipales de protection contre l'incendie ou encore à offrir des services de protection contre l'incendie avec des pompiers à temps plein.

Les citoyens sont-ils mieux servis dans la protection et la lutte contre l'incendie quand les pompiers sont à temps plein ou à temps partiel, ou encore lorsque la municipalité fait partie d'une régie intermunicipale de protection incendie? Quel est le coût de la lutte à l'incendie? Que représentent les pertes matérielles occasionnées par les incendies? Quel est, en fait, le coût global de l'incendie? Voilà le genre de questions auxquelles nous tentons de répondre dans cet article.

Notre point de départ est que la meilleure forme d'organisation est celle qui assure aux citoyens le service le plus performant possible. En somme, nous nous intéressons à la performance des organisations municipales. Même si l'intérêt pour ce thème ne date pas d'hier<sup>1</sup>, de nombreux chercheurs continuent à publier sur cette question<sup>2</sup>. Le concept de performance a plusieurs significations. En ce qui nous concerne, une organisation publique performante est celle qui fait bien ce qu'elle est supposée faire, c'est-à-dire qui offre à ceux qu'elle dessert la meilleure satisfaction de leurs besoins au moindre coût. Il y a, dans cette vision

de la performance, deux dimensions différentes. Une première dimension concerne la productivité et son corollaire, le coût unitaire. C'est l'idée de bien faire les choses au moindre coût. La seconde dimension porte sur l'efficacité. Elle implique que l'organisation fasse les bonnes choses, fasse ce qu'elle est supposée faire, c'est-à-dire satisfaire vraiment les besoins réels des citoyens. Dans ce texte, nous nous penchons sur la première dimension de la performance, soit la productivité, et son corollaire, le coût unitaire, dans le cas des services de protection contre l'incendie au Québec. Nous cherchons donc à connaître les municipalités offrant le meilleur rapport qualité-coût dans ce domaine.

## Le coût global de l'incendie

Dans cet article, nous proposons de mesurer le rapport qualité-coût des services de protection contre l'incendie en faisant appel à un concept nouveau que nous appelons le coût global de l'incendie, celui-ci incluant le coût de prévention et de protection que représentent les dépenses réelles nettes de protection contre l'incendie, auquel on ajoute le coût des défaillances, soit les pertes matérielles subies.

Ce coût global de l'incendie s'inspire de l'approche de la gestion de la qualité totale, où on détermine un coût d'obtention de la qualité à partir de quatre paramètres : la prévention, l'évaluation, les défaillances internes et les défaillances externes<sup>3</sup>. Les deux premiers

paramètres représentent le coût de la conformité. Ce sont les dépenses qu'il faut faire pour obtenir la qualité. Les deux derniers sont le coût de la non-conformité. Ils représentent les coûts de la non-qualité. Nous proposons donc de calculer, de la même manière, un coût global de l'incendie, en additionnant tout simplement aux dépenses réelles nettes de protection contre l'incendie (mesurées à la fois par habitant et par 1 000 \$ de richesse foncière), les pertes matérielles moyennes (par habitant et par 1 000 \$ de richesse foncière).

En somme, le coût global de l'incendie comprend deux grandes composantes. Il y a d'abord le coût de prévention et de protection que représentent les dépenses réelles nettes de protection contre l'incendie, lesquelles constituent le coût de la conformité. À ce premier coût, il faut ensuite ajouter le coût des défaillances, c'est-à-dire, en fait, le coût de la non-conformité ou de la non-qualité, soit les pertes matérielles subies. Les municipalités ayant le coût global de l'incendie le plus bas sont alors celles qui offrent le meilleur rapport qualité-coût à leurs citoyens dans ce secteur, selon nous.

**Le coût global de l'incendie comprend deux grandes composantes : le coût de prévention et de protection que représentent les dépenses réelles nettes de protection contre l'incendie (coût de la conformité) et le coût des défaillances (coût de la non-conformité).**

### Analyse des résultats

Nous présentons ici cette approche de classement selon les coûts, pour les 54 municipalités québécoises où les pompiers sont à temps plein, c'est-à-dire celles où le directeur et au moins un officier sont à temps plein et où il n'y a pas d'officiers ni de pompiers avec le statut de policiers-pompiers (sauf à Saint-Hubert, où le directeur est policier-pompier).

Nous avons calculé ce coût pour l'année 1995 en prenant les dépenses réelles nettes encourues par habitant pour la protection contre l'incendie cette année-là, puis en y ajoutant la moyenne des pertes matérielles par habitant, en dollars constants de 1995, subies chaque année de 1992 à 1996. Nous croyons qu'il est important de prendre la moyenne des pertes subies sur une assez longue période de façon à atténuer, par exemple, l'impact d'une catastrophe particulièrement importante qui peut venir fausser les données pour une seule année. Nous avons fait les mêmes calculs ensuite avec les dépenses réelles nettes de 1995 par 1 000 \$ de richesse foncière et les pertes matérielles moyennes en dollars constants de 1995, de 1992 à 1996, par 1 000 \$ de richesse foncière de 1995.

Les résultats de nos calculs du coût global de l'incendie par habitant sont présentés dans le tableau 1, pour les 10 municipalités offrant alors le meilleur rapport qualité-coût sous cet aspect.

Le tableau 2 montre les résultats de nos calculs du coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière, pour les 10 meilleures municipalités à ce chapitre.

Dans le tableau 3, nous faisons la moyenne, pour chaque municipalité, du rang obtenu selon le coût global de l'incendie par habitant et par 1 000 \$ de richesse foncière, ce qui nous donne le rang final selon le coût global moyen de l'incendie. Nous y retrouvons alors les 10 meilleurs services de protection contre l'incendie où les pompiers sont à temps plein, selon notre approche.

Le coût global de l'incendie par habitant en 1995 va de 38,56 \$ (Mont-Saint-Hilaire) à 701,00 \$ (Montréal-Est) dans les 54 municipalités où les pompiers sont à temps plein. En fait, il s'élève en moyenne, dans ces municipalités, à 132,64 \$, et c'est dans cette catégorie de service offert qu'il est le plus élevé, comme on peut le voir au tableau 4 présenté plus loin. Quant au coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière, il varie en 1995 de 0,78 \$ (Mont-Saint-Hilaire) à 4,59 \$ (Montréal-Est). Il s'établit en moyenne, dans les 54 municipalités où les pompiers sont à temps plein, à 2,83 \$, légèrement sous

**Tableau 1. Les 10 municipalités (où les pompiers sont à temps plein) ayant le coût global de l'incendie par habitant le plus bas en 1995**

Municipalité	Code géo	Population Rép. des municipalités (1997)	(1) Dépenses nettes par habitant en protection contre l'incendie (coût réel 1995)	(2) Pertes matérielles moyennes par habitant en \$ constants de 1995 (1992 à 1996)	(1+2) Coût global de l'incendie par habitant	Rang selon le coût global de l'incendie par habitant
Mont-Saint-Hilaire	57035	12 995	23,29 \$	15,27 \$	38,56 \$	1
Brossard	58005	68 414	20,23 \$	18,92 \$	39,15 \$	2
Repentigny	60015	56 555	15,35 \$	26,05 \$	41,40 \$	3
Mascouche	64015	28 913	18,63 \$	27,00 \$	45,63 \$	4
Chambly	57005	16 834	21,53 \$	28,65 \$	50,18 \$	5
Châteauguay	67050	42 246	17,23 \$	34,35 \$	51,58 \$	6
Blainville	73015	24 758	25,55 \$	26,08 \$	51,63 \$	7
Victoriaville	39062	38 191	21,78 \$	30,87 \$	52,65 \$	8
Saint-Eustache	72005	41 409	32,62 \$	21,03 \$	53,65 \$	9
Mirabel	74005	19 980	34,70 \$	19,06 \$	53,76 \$	10

**Tableau 2. Les 10 municipalités (où les pompiers sont à temps plein) ayant le coût global de l'incendie le plus bas en 1995, par 1 000 \$ de richesse foncière**

Municipalité	Code géo	Richesse foncière uniformisée (1995)	(1) Dépenses nettes par 1 000 \$ de richesse foncière (coût réel, 1995)	(2) Pertes matérielles moyennes par 1 000 \$ de richesse foncière en \$ constants de 1995 (1992 à 1996)	(1+2) Coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière	Rang selon le coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière
Mont-Saint-Hilaire	57035	650 031 867 \$	0,47 \$	0,31 \$	0,78 \$	1
Brossard	58005	3 261 801 986 \$	0,42 \$	0,40 \$	0,82 \$	2
Mirabel	74005	1 217 501 349 \$	0,57 \$	0,31 \$	0,88 \$	3
Repentigny	60015	2 284 469 480 \$	0,38 \$	0,65 \$	1,03 \$	4
Blainville	73015	1 210 491 050 \$	0,52 \$	0,53 \$	1,05 \$	5
Chambly	57005	720 638 721 \$	0,50 \$	0,67 \$	1,17 \$	6
Boisbriand	73005	1 131 249 780 \$	0,61 \$	0,70 \$	1,31 \$	7
Mascouche	64015	937 855 487 \$	0,57 \$	0,83 \$	1,40 \$	8
Greenfield Park	58015	711 652 745 \$	0,45 \$	0,97 \$	1,42 \$	9
St-Jean-sur-Richelieu	56080	1 614 197 555 \$	0,65 \$	0,82 \$	1,47 \$	10
Longueuil	58030	5 248 338 939 \$	0,92 \$	0,55 \$	1,47 \$	10



**Tableau 3. Les 10 municipalités (où les pompiers sont à temps plein) ayant le coût global de l'incendie le plus bas en 1995**

Municipalité	Code géo	Coût global de l'incendie par habitant	(1) Rang selon le coût global de l'incendie par habitant	Coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière	(2) Rang selon le coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière	(1+2) Rang moyen (moyenne)	Rang final selon le coût global moyen de l'incendie
Mont-Saint-Hilaire	57035	38,56 \$	1	0,78 \$	1	1	1
Brossard	58005	39,15 \$	2	0,82 \$	2	2	2
Repentigny	60015	41,40 \$	3	1,03 \$	4	3,5	3
Chambly	57005	50,18 \$	5	1,17 \$	6	5,5	4
Blainville	73015	51,63 \$	7	1,05 \$	5	6	5
Mascouche	64015	45,63 \$	4	1,40 \$	8	6	5
Mirabel	74005	53,76 \$	10	0,88 \$	3	6,5	7
Greenfield Park	58015	54,17 \$	11	1,42 \$	9	10	8
Châteauguay	67050	51,58 \$	6	1,56 \$	16	11	9
Saint-Eustache	72005	53,65 \$	9	1,55 \$	14	11,5	10

la moyenne de ce coût (2,94 \$), dans les municipalités membres d'une régie intermunicipale en protection incendie, comme on peut le constater au tableau 4.

Nous avons en effet appliqué cette démarche à l'ensemble des municipalités québécoises en tenant compte du niveau de service de protection contre l'incendie offert. C'est ainsi que les 1 344 municipalités considérées se retrouvent dans l'une ou l'autre des cinq catégories différentes de services de protection contre l'incendie suivantes :

- 1) les 54 municipalités où les pompiers sont à temps plein;
- 2) les 37 municipalités où les services sont assurés par des policiers-pompiers;
- 3) les 845 municipalités où les pompiers sont à temps partiel;
- 4) les 49 municipalités membres d'une régie intermunicipale en protection incendie;
- 5) les 359 municipalités sans service propre de protection contre l'incendie et qui sont protégées par d'autres municipalités.

Dans les 54 municipalités où les pompiers sont à temps plein, il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les dépenses nettes réelles consacrées à la protection contre l'incendie et les pertes matérielles subies, que ce soit en fonction de la population ou en proportion de la richesse foncière protégée. C'est précisément dans les municipalités où les pompiers sont à temps plein, par ailleurs, que le coût global de l'incendie est le plus élevé quand on le mesure en fonction de la population protégée. Dans ce cas, même si les pertes matérielles par habitant sont les plus faibles en moyenne, soit 37,85 \$ (tableau 4), les dépenses nettes réelles de protection contre l'incendie y sont cependant les plus élevées, à 94,79 \$. Quand on le mesure par 1 000 \$ de richesse foncière protégée, le coût global de l'incendie moyen est aussi très élevé lorsque les pompiers sont à temps plein (2,83 \$), n'étant dépassé, dans ce cas, que par les municipalités membres d'une régie intermunicipale en protection incendie (2,94 \$).

En somme, si, dans l'ensemble, le fait d'avoir des pompiers à temps plein est relié à des pertes matérielles moins importantes, le coût n'en vaut pas la

**Tableau 4<sup>1</sup>. Valeurs moyennes (et nombre d'observations) de certaines de nos données de base pour toutes les municipalités et selon la catégorie de service offert (\$)**

Variable	Toutes les municipalités	Pompiers à temps plein	Policiers-pompiers	Pompiers à temps partiel	Membre d'une régie	Protégée par d'autres
<i>Dépenses nettes réelles en 1995 par habitant<sup>5</sup></i>	57,76 (1 344)	94,79 (54)	16,76 (37)	19,61 (845)	65,62 (49)	21,75 (359)
<i>Dépenses nettes réelles en 1995 par 1 000 \$ de richesse foncière</i>	1,36 (1 339)	2,02 (54)	0,46 (37)	0,50 (844)	1,82 (49)	0,55 (355)
<i>Pertes matérielles moyennes par habitant en \$ constants de 1995 (de 1992 à 1996)</i>	53,94 (1 296)	37,85 (54)	62,53 (37)	74,33 (826)	40,56 (44)	70,40 (335)
<i>Pertes matérielles moyennes en \$ constants de 1995 par 1 000 \$ de richesse foncière de 1995 (de 1992 à 1996)</i>	1,26 (1 292)	0,81 (54)	1,72 (37)	1,89 (825)	1,12 (44)	1,79 (332)
<i>Coût global de l'incendie par habitant en 1995</i>	111,70 (1 296)	132,64 (54)	79,29 (37)	93,94 (826)	106,18 (44)	92,15 (335)
<i>Coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière en 1995</i>	2,62 (1 292)	2,83 (54)	2,18 (37)	2,39 (825)	2,94 (44)	2,34 (332)

chandelle, car dans ce cas, les dépenses nettes réelles sont si considérables qu'elles se traduisent par un coût global de l'incendie très élevé.

**C'est précisément dans les municipalités où les pompiers sont à temps plein que le coût global de l'incendie est le plus élevé quand on le mesure en fonction de la population protégée.**

En fait, là où les pompiers sont à temps plein, deux variables semblent particulièrement reliées au coût

global de l'incendie. Il s'agit du pourcentage de locataires et de l'âge des logements sur le territoire protégé. En effet, le coût global de l'incendie par habitant<sup>6</sup> et le coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière<sup>7</sup> sont tous deux associés de manière statistiquement significative au pourcentage de locataires sur le territoire. Le pourcentage de locataires explique à lui seul le tiers des variations de coût global de l'incendie en fonction de la richesse foncière. Le coût global de l'incendie en proportion de la population ou de la richesse foncière augmente au fur et à mesure que le pourcentage de locataires devient plus considérable, dans les municipalités avec des pompiers à temps plein.

De même, le coût global de l'incendie par habitant<sup>8</sup> et le coût global de l'incendie par 1 000 \$ de richesse foncière<sup>9</sup> sont aussi plus élevés de manière statistiquement significative dans les municipalités avec des pompiers à temps plein, lorsque le pourcentage de logements construits avant 1971 est plus important. Cette dernière variable, soit l'âge des logements, explique à elle seule les deux tiers des variations de coût global de l'incendie par habitant dans les municipalités où les pompiers sont à temps plein.

**Si, dans l'ensemble, le fait d'avoir des pompiers à temps plein est relié à des pertes matérielles moins importantes, le coût n'en vaut pas la chandelle, car dans ce cas, les dépenses nettes réelles sont si considérables qu'elles se traduisent par un coût global de l'incendie très élevé.**

## Conclusion

Nous avons introduit dans ce texte le concept de coût global de l'incendie, obtenu en additionnant aux dépenses réelles nettes par habitant ou par 1 000 \$ de richesse foncière, les pertes matérielles par habitant ou par 1 000 \$ de richesse foncière. Ce coût global de l'incendie, inspiré de la démarche de la gestion de la qualité totale, nous semble un outil intéressant pour réfléchir à l'efficience ou à la productivité des services de protection contre l'incendie au Québec.

En effet, à partir de cet indicateur, on se rend compte, particulièrement dans les municipalités où les pompiers sont à temps plein, que le fait de dépenser davantage pour la protection contre l'incendie ne réduit pas les pertes matérielles en conséquence, de sorte que le coût global de l'incendie peut alors être particulièrement élevé.

Nous avons vu que deux variables expliquent surtout les variations du coût global de l'incendie, soit le pour-

centage de locataires et l'âge des logements sur le territoire protégé. Le fait d'avoir un service de pompiers à temps plein ou de faire partie d'une régie intermunicipale en protection incendie, loin de réduire le coût global de l'incendie, est plutôt associé à un coût global de l'incendie à son plus haut niveau. Voilà donc des données à prendre en considération pour une municipalité donnée avant de se hâter pour rejoindre une régie intermunicipale en protection contre l'incendie ou pour se donner un service de pompiers à temps plein. ■

**Le fait d'avoir un service de pompiers à temps plein ou de faire partie d'une régie intermunicipale en protection incendie, loin de réduire le coût global de l'incendie, est plutôt associé à un coût global de l'incendie à son plus haut niveau.**

## Notes et références

- 1 BRADFORD, D. F., R. A. MALT et W. E. OATES (1969). «The Rising Cost of Local Public Services : Some Evidences and Reflections», *National Tax Journal*, vol. 22, n° 2, p. 185-202; ROSS, J. P. et J. BURKHEAD (1974). *Productivity in the Local Government Sector*, Lexington (MA), D. C. Heath and Company; RAPP, B. W. et F. M. PATITUCCI (1977). *Managing Local Government for Improved Performance : a Practical Approach*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- 2 VAN BIEMA, M. et B. GREENWALD (1997). «Managing our Way to Higher Service-Sector Productivity», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 87-95; OUELLET, R., D. ROY, L. BOLULLO et M. OUELLET (1997). «La gestion de la productivité des entreprises de services : le cas d'Hydro-Québec», *Gestion*, vol. 22, n° 2, été, p. 38-42.
- 3 PÉRIGORD, Michel (1987). *Réussir la qualité totale*, Paris, Les Éditions d'organisation, p. 97-98.
- 4 DESBIENS, J. (1998). *La Protection contre l'incendie au Québec, son coût et son efficacité*, Groupe Jacques Desbiens, Chicoutimi, p. 13. Le lecteur intéressé trouvera dans cette publication, qui est à la source de cet article, toutes les données de base et les tableaux détaillés concernant chacune des 1 344 municipalités québécoises selon la catégorie de service de protection contre l'incendie qu'elle offre.

---

5 Les dépenses nettes réelles pour la protection contre l'incendie sont la somme des dépenses en protection contre l'incendie du fonds d'administration, des frais de financement de la dette pour la protection contre l'incendie et de la quote-part à la communauté municipale pour la protection contre l'incendie, moins les recettes pour services rendus aux organismes municipaux pour la protection contre l'incendie. Elles ne comprennent pas les dépenses en immobilisations.

6  $N = 53$ ,  $R = 0,351$ ,  $p = 0,01$  (excluant Montréal-Est, qui a un coût global par habitant de 700,00 \$)

7  $N = 54$ ,  $R = 0,567$ ,  $p = 0,0001$

8  $N = 53$ ,  $R = 0,820$ ,  $p = 0,0001$  (excluant Montréal-Est, qui a un coût global par habitant de 700,00 \$)

9  $N = 54$ ,  $R = 0,589$ ,  $p = 0,0001$

# LES NOUVEAUTÉS DE LA COLLECTION ENTREPRENDRE

Commandez en ligne et de façon sécuritaire :  
[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

ALAIN SAMSON  
**J'ouvre  
mon commerce  
de détail**

LE  
**CHOC  
DU  
SAVOIR**

MICHEL A. SOLIS  
AVEC ANNICK POULIN ET SÉBASTIEN LAPOINTE

**Votre PME  
et le droit**

3<sup>e</sup> ÉDITION  
révisé  
et enrichi

Les Éditions  
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE  
l'entrepreneurship

**ARRÊTEZ DE VENDRE, LAISSEZ VOS CLIENTS ACHETER** Camille D. Roberge

Ce guide propose une démarche en sept étapes orientée sur les désirs, les émotions de vos clients. En déterminant leurs besoins réels, vous serez à même de satisfaire leurs véritables attentes et d'augmenter vos ventes.

**J'OUVRE MON COMMERCE DE DÉTAIL (2<sup>e</sup> édition)** Alain Samson

Lancer un commerce de détail est l'œuvre d'un entrepreneur passionné. Cependant, cette passion n'est pas suffisante pour faire face à l'environnement hautement concurrentiel qui attend le nouveau détaillant. Cette 2<sup>e</sup> édition revue et enrichie propose 24 activités pratiques et truffées d'idées originales. Un service d'aide en ligne offre, entre autres, un test d'évaluation de vos aptitudes et un programme d'analyse du marché.

**LE CHOC DU SAVOIR** Fernand Landry

L'ère du virtuel, de la mondialisation des marchés et de l'expansion vertigineuse des technologies est une réalité à laquelle on n'échappera pas. L'avenir appartient à ceux qui détiennent le savoir technologique, informatique et scientifique de haut niveau. Face au choc du savoir, ferons-nous partie du problème ou de la solution ?

**VOTRE PME ET LE DROIT (3<sup>e</sup> édition)** Michel A. Solis avec Annick Poulin et Sébastien Lapointe

Les entrepreneurs composent avec une foule d'éléments juridiques qu'ils doivent absolument connaître s'ils veulent prendre des décisions éclairées, tant au démarrage d'une entreprise qu'en période de développement. Cette 3<sup>e</sup> édition revue et enrichie, approfondit des notions indispensables telles que l'immatriculation, l'incorporation, le dépôt des statuts, la raison sociale, les conventions entre propriétaires, les calculs fiscaux, etc. De plus, 4 nouveaux chapitres traitent de la protection du nom, des produits, des créations et des secrets technologiques.

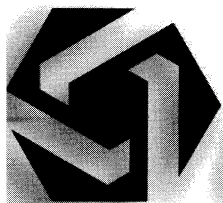
CAMILLE D.  
ROBERGE

**ARRÊTEZ  
DE  
VENDRE**  
LAISSEZ VOS CLIENTS ACHETER

Humaniser la vente par l'échange,  
l'écoute et l'empathie

COLLECTION ENTREPRENDRE





# LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE *l'entrepreneurship*

Pour commander et pour recevoir notre catalogue gratuit :  
(418) 646-5400 ou 1-800-661-2160

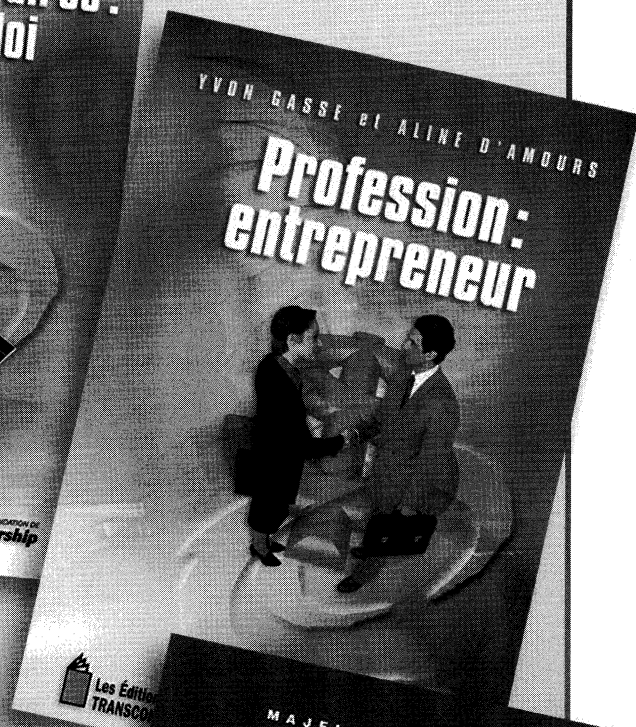
## MARC CHIASSON Présenter mes projets et services avec brio



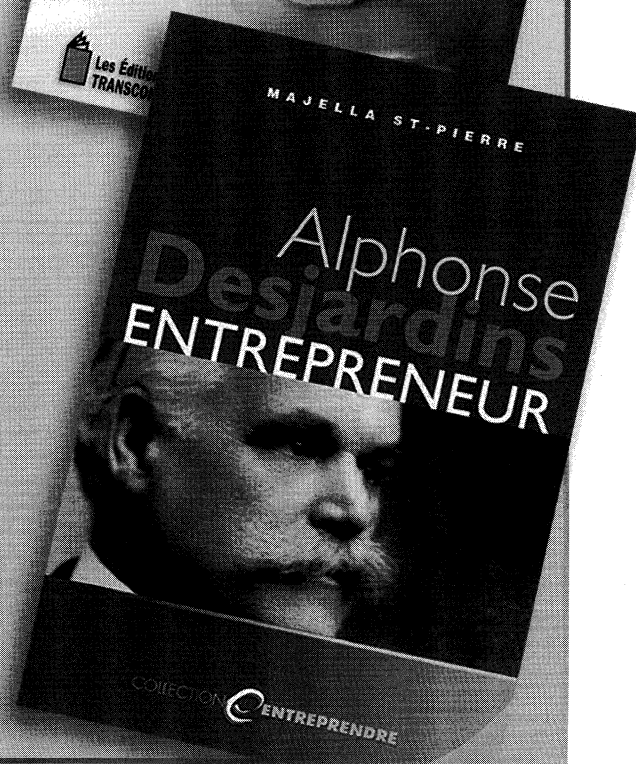
## LISE CARDINAL JOHANNE TREMBLAY Réseautage d'affaires : mode d'emploi



## YVON CASSE ET ALINE D'AMOURS Profession : entrepreneur



## MAJELLA ST-PIERRE Alphonse Desjardins ENTREPRENEUR



### RÉSENTER MES PROJETS ET SERVICES AVEC BRIO Marc Chiasson

Vous croyez en vos projets ? Vous avez confiance en vos services ? Démontrez aux entrepreneurs que vous êtes la personne qu'il leur faut ! La formule PRO, mise au point par l'auteur de cet ouvrage, vous indique étape par étape comment réussir vos présentations avec brio !

### RÉSEAUTAGE D'AFFAIRES : MODE D'EMPLOI Lise Cardinal et Johanne Tremblay

Portes du succès du best-seller *Comment bâtir un réseau de contacts solide*, Lise Cardinal et Johanne Tremblay livrent les secrets d'un réseau d'affaires pleinement efficace. Deux principes sont fondamentaux : les gens achètent la personne avant son service et un réseau est vivant. Il faut s'en occuper !

### PROFESSION ENTREPRENEUR Yvon Casse et Aline D'Amours

Connaissez-vous le profil de l'entrepreneur ? Cette édition révisée vous fera découvrir les caractéristiques propres aux entrepreneurs. De plus, les auteurs définissent des formes d'entrepreneuriat telles que celui des jeunes, des femmes, des communautés culturelles, le travail autonome et l'intrapreneuriat.

### ALPHONSE DESJARDINS, ENTREPRENEUR Majella St-Pierre

Découvrez Alphonse Desjardins et suivez les grandes étapes de son parcours entrepreneurial. Le leader charismatique et principal promoteur de la coopération possédait également un sens des affaires et des compétences en gestion exceptionnelles. À l'heure de la mondialisation, Alphonse Desjardins reste un modèle éminemment actuel. Grâce à ce visionnaire, des générations d'entrepreneurs peuvent et pourront s'appuyer sur des assises solides et conquérir le monde par leurs innovations.



L'INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES COOPÉRATIVES DE  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (**IRECUS**) offre :

- **UNE MAÎTRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (45 crédits)
- **UN DIPLÔME DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (30 crédits)
- **UN MICROPROGRAMME DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION DES COOPÉRATIVES** (15 crédits)

**Offert à Sherbrooke temps partiel et temps complet et à Longueuil à temps partiel**

**Le programme de maîtrise comporte :**


- 45 crédits répartis sur un an ;
- Un ensemble de cours adaptés aux coopératives : gestion financière, droit, gestion de projet, économie sociale, coopération internationale, développement local, etc.;
- Un stage pratique et un essai de maîtrise ou un mémoire de maîtrise;
- Possibilité de bourses pour voyages d'études à l'étranger.

*La mission de l'IRECUS: Favoriser l'enseignement et la recherche multidisciplinaire sur le thème de la coopération en collaboration avec les facultés et les départements de l'Université de Sherbrooke intéressés au domaine coopératif ainsi qu'avec les divers milieux coopératifs nationaux ou étrangers. L'IRECUS compte une Chaire McConnell en développement local et une Chaire Desjardins en coopérative et développement du milieu.*

**Renseignements :**

IRECUS  
Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Téléphone : (819) 821-7202/1-800-267-UdeS  
Télécopieur: (819) 821-7213  
Téléphone Longueuil : (450) 670-4090  
Courriel : [irecus@adm.usherb.ca](mailto:irecus@adm.usherb.ca)  
Site internet : <http://www.usherb.ca/irecus>



Récipiendaire de la  
**Distinction  
Reconnaissance**  
remise lors du  
Mérite coopératif  
Octobre 1999  
et du  
Prix d'excellence de  
l'ACDI  
Février 2000



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

---

# L'entrepreneurship ethnique à Montréal : des prédispositions, du savoir-faire et des stratégies d'ici et d'ailleurs

Sylvie Paré<sup>1</sup>  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

Les entrepreneurs ethniques ont la réputation d'être plus entreprenants que les autres, ceux qu'on ne considère pas comme des «ethniques», c'est-à-dire les groupes de la majorité<sup>2</sup>. Les taux d'entrepreneuriat des entrepreneurs ethniques sont généralement plus élevés que ceux des groupes de la majorité, c'est-à-dire les Québécois d'origine française ou anglaise, ceux qu'on appellera ici les «Canadiens français» et les «Canadiens anglais». Les données du recensement appuient ce constat depuis au moins deux décennies.

Dans une recherche menée pendant les années 90, nous avons étudié les entrepreneurs ethniques de Montréal, notamment à partir des statistiques officielles du recensement. Les données du recensement de 1986, d'après les travaux de Juteau et autres<sup>3</sup>, avaient montré la plus forte présence d'entrepreneurs parmi les groupes dits minoritaires, dont les personnes d'origines juive, italienne, grecque, etc. Depuis, nous avons examiné les données des recensements de 1991 et de 1996 pour constater que les tendances se maintiennent. Donc, parmi les groupes ethniques minoritaires, fréquemment immigrés, on trouve plus souvent des entrepreneurs que chez les autres groupes.

## L'étude sur Montréal

Pour notre étude sur le terrain, nous avons sélectionné un échantillon de 450 entrepreneurs représentatifs de

l'entrepreneuriat de petites et moyennes entreprises ethniques de l'île de Montréal. Lors de la planification de l'échantillon, d'entrée de jeu nous avons exclu les entrepreneurs immigrés qui sont venus sous la catégorie d'admission des immigrants investisseurs<sup>4</sup>, ceux-ci ne correspondant pas à ce que présentent généralement les études dans le champ de l'entrepreneurship ethnique<sup>5</sup>. De plus, la structure de l'échantillon tient compte d'objectifs de recherche comme la comparaison entre les groupes majoritaires, Canadiens français (77 cas), Canadiens anglais (43 cas) et les groupes minoritaires nés au pays (84 cas) ou immigrés<sup>6</sup> (237 cas). Par ailleurs, environ 20 % de l'échantillon est composé de femmes entrepreneures, ce qui cadre assez bien avec la présence féminine observée dans les données du recensement canadien. Pour les fins de l'étude, nous avons divisé la population des entrepreneurs en quatre groupes : les Canadiens français, les Canadiens anglais, les entrepreneurs de groupes minoritaires nés au pays et ceux faisant partie de groupes minoritaires immigrés.

Nous avons adopté le modèle de développement des entreprises ethniques de Waldinger<sup>7</sup>, modèle repris et ajusté par Wong et Ng<sup>8</sup>. Il tient compte des facteurs prédisposants, des ressources ethniques, des stratégies entrepreneuriales, de la structure d'opportunité ainsi que de l'ouverture (ou fermeture) des marchés ethniques et non ethniques, cela pour cerner les grandes caractéristiques de l'entrepreneurship ethnique montréalais. Ainsi, nous examinerons les facteurs qui

prédisposent à l'entrepreneurship, selon les groupes ethniques, et les ressources dont les entrepreneurs disposent pour acquérir leurs savoir-faire et enfin, nous effectuerons un survol des quelques stratégies entrepreneuriales mises de l'avant par ceux-ci dans leur acte de création d'entreprise et dans leur rôle d'entrepreneur.

### Les facteurs qui prédisposent à l'entrepreneurship ethnique

D'où vient cette idée de se lancer en affaires ? Quels sont les motifs du démarrage d'une entreprise ? Les travaux de Julien et Marchesnay<sup>9</sup>, de Toulouse et Brenner<sup>10</sup> et Filion<sup>11</sup> montrent l'importance des facteurs personnels et culturels dans l'acte de création d'entreprise. Julien et Marchesnay évoquent quelques traits de caractère typiques des « acteurs de l'entrepreneuriat » : autonomie, forte confiance en soi, persévérance, opportunisme, capacité à être à l'avant-garde, talent d'organisateur, ingéniosité, goût du risque et solidité face à l'incertitude. Or, tous n'ont peut-être pas les mêmes opportunités d'affaires, l'accès aux mêmes ressources et les mêmes motifs pour se lancer en affaires. Le tableau 1 présente un éventail des motifs des entrepreneurs de notre étude.

Comment se présentent ces traits dans l'ensemble des catégories d'entrepreneurs étudiées ? Le facteur le plus souvent évoqué par ceux-ci est qu'ils « ont toujours voulu être en affaires » (56,4 %) <sup>13</sup>, facteur plus important que dans nos travaux antérieurs <sup>14</sup>. Ils ont aussi un passé entrepreneurial familial (14,8 %) ou de l'expérience à titre d'entrepreneurs (12,5 %). Certains font face à des difficultés pour se trouver un emploi (13,6 %). Les problèmes reliés à la déqualification (5,0 %) et ceux de la non-reconnaissance des diplômes (3,4 %) sont aussi présents, mais avec moins d'importance. Plus du tiers des entrepreneurs de l'échantillon ont mentionné d'autres raisons à la création de leur entreprise (36,8 %). Parmi ces raisons, nous retrouvons le fait d'avoir été encouragé par la famille et les amis, de vouloir être à son propre compte, d'être autonome et de jouir de flexibilité d'horaires et de plus d'argent. Ces facteurs concordent bien avec la littérature sur le sujet : le désir d'autonomie, la flexibilité et l'indépendance sont des caractéristiques reconnues de l'« acte d'entrepreneuriat » <sup>15</sup>.

Les variations observées entre les catégories d'entrepreneurs de l'étude sont peu importantes. Les immigrants (les trois premières catégories regroupées),

**Tableau 1. Facteurs prédisposant à l'entrepreneurship selon les catégories** <sup>12</sup>

Facteurs prédisposants	Canadiens français	Canadiens anglais	Entrepreneurs des minorités nés au pays	Entrepreneurs des minorités immigrés	Ensemble
<i>Difficulté à trouver un emploi</i>	9,1	9,3	13,3	16,0	13,6
<i>Non-reconnaissance des diplômes</i>	1,3	2,3	1,2	5,1	3,4
<i>Expérience non reconnue</i>	1,3	4,7	0,0	8,0	5,0
<i>Expérience en affaires</i>	7,8	7,0	10,8	15,6	12,5
<i>Famille déjà en affaires</i>	10,4	7,0	20,5	15,6	14,8
<i>Détermination entrepreneuriale</i>	58,4	62,8	47,0	57,8	56,4
<i>Autres facteurs</i>	36,4	39,5	41,0	35,0	36,8
<b>Ensemble (n)</b>	<b>(77)</b>	<b>(43)</b>	<b>(83)</b>	<b>(237)</b>	<b>(440)</b>

\* Enquête sur l'entrepreneurship ethnique de l'île de Montréal, 1993-94.

comme les non-immigrés, «ont toujours voulu leur propre entreprise». L'expérience en affaires est un peu plus fréquente chez les immigrants que chez les non-immigrés. À première vue, le statut d'immigré n'aurait donc pas un grand impact sur les facteurs prédisposants. Néanmoins, quand on compare les entrepreneurs des minorités ethniques aux Canadiens français et aux Canadiens anglais, nous constatons leur plus grande difficulté à se trouver un emploi et leur propension à subir deux fois plus la déqualification que les membres des groupes de la majorité. Cependant, les groupes minoritaires ont plus d'expérience en affaires et ont un passé entrepreneurial familial plus important que les groupes de la majorité. Mais la tendance à vouloir être en affaires demeure le fait des entrepreneurs de la majorité plus que de ceux des minorités. L'examen du tableau 1 révèle que Canadiens français, Canadiens anglais et immigrants possèdent cette caractéristique commune qui est l'engouement pour les affaires (respectivement 58,4 % et 62,0 % versus 57,8 %). Cela serait dû, entre autres, à leur expérience personnelle et familiale. Lorsque comparés aux autres groupes, les immigrants et les entrepreneurs des minorités qui sont nés au pays ont de l'expérience, certes, mais subissent plus souvent les effets de leur position de désavantages<sup>16</sup>, dont notamment le problème d'accès à l'emploi.

**Quand on compare les entrepreneurs des minorités ethniques aux Canadiens français et aux Canadiens anglais, nous constatons leur plus grande difficulté à se trouver un emploi et leur propension à subir deux fois plus la déqualification que les membres des groupes de la majorité. Cependant, les groupes minoritaires ont plus d'expérience en affaires et ont un passé entrepreneurial familial plus important que les groupes de la majorité.**

### *Les « savoir-faire »*

Après l'examen des facteurs prédisposants, nous avons analysé la formation et l'expérience de l'ensemble des entrepreneurs avant la création de leur entreprise. Nous avons relevé que, plus souvent, les connaissances ont été acquises dans le même genre d'entreprise que celle créée par l'entrepreneur. Nous avons découvert que c'est surtout à titre d'employés (54,0 %) ou comme gestionnaires (13,2 %) dans une entreprise semblable que ces entrepreneurs ont pu parfaire leurs connaissances avant la création de leur propre entreprise (tableau 2). Certains ont aussi suivi des cours (29,3 %) ou ont bénéficié du conseil de parents ou d'amis (25,2 %) avant de créer leur propre entreprise.

Nous avons relevé une catégorie complémentaire de savoir-faire lors de l'enquête : certains entrepreneurs ont toujours été en affaires (12,2 %), ce qui expliquerait leur accès « naturel » aux connaissances. Il s'agit de ceux qui avaient déjà une ou plusieurs expériences de création. D'autres n'avaient aucune connaissance (19,0 %) ou de multiples raisons (14,7 %) réunies sous une seule catégorie composée de circonstances particulières<sup>18</sup> telles le programme des jeunes entrepreneurs, l'ambition personnelle, des raisons culturelles, le projet entrepreneurial transmis par le conjoint, etc.

L'examen des différences selon les catégories révèle peu de variation dans les savoir-faire (tableau 2), sinon un écart significatif en ce qui touche l'expérience préalable à titre de gestionnaire. En effet, les entrepreneurs immigrants ont généralement de l'expérience de gestion parce qu'ils ont travaillé dans le même genre d'entreprise dans 18,6 % des cas, alors que les Canadiens français sont 5,2 % à compter sur ces acquis, les Canadiens anglais, 7,0 % et les entrepreneurs des groupes minoritaires nés au pays, 8,3 %.

Ainsi, plus de la moitié de l'ensemble des entrepreneurs (54,0 %) avaient déjà travaillé dans le même genre d'entreprise ou en avaient géré une auparavant (13,2 %). Cela dit, la création d'une entreprise, même si elle résulte le plus souvent de l'expérience préalable

**Tableau 2. « Savoir-faire » des entrepreneurs selon les catégories<sup>17</sup>**

Savoir-faire	Canadiens français	Canadiens anglais	Entrepreneurs des minorités nés au pays	Entrepreneurs des minorités immigrés	Ensemble
<i>Esprit entrepreneurial</i>	13,0	7,0	11,9	13,1	12,2
<i>Expérience comme employé</i>	58,4	41,9	54,8	54,4	54,0
<i>Cours</i>	31,2	27,9	33,3	27,5	29,3
<i>Expérience comme gestionnaire</i>	5,2	7,0	8,3	18,6	13,2
<i>Conseils de parents ou d'amis</i>	18,2	25,6	25,0	27,4	25,2
<i>Aucune connaissance avant démarrage</i>	15,6	16,3	19,0	20,7	19,0
<i>Autre</i>	11,7	18,6	17,9	13,9	14,7
<b>Ensemble (n)</b>	<b>(77)</b>	<b>(43)</b>	<b>(84)</b>	<b>(237)</b>	<b>(441)</b>

\* Enquête sur l'entrepreneuriat ethnique de l'île de Montréal, 1993-94.

en affaires et des formes associées du savoir-faire, est éventuellement aussi une affaire d'opportunités et de ressources ethniques.

#### *Des stratégies et des ressources particulières*

Le modèle de Waldinger<sup>19</sup> nous renvoie à cette idée de l'imbrication des relations sociales ethniques dans une structure économique plutôt complexe. Ce modèle suggère une structure rendant compte de problèmes et de défis auxquels l'entrepreneur doit réagir, comme l'acquisition des informations pertinentes à la mise sur pied de l'entreprise, le financement au démarrage et au fonctionnement, la formation, la main-d'oeuvre à bon marché, la gestion des relations d'affaires avec la clientèle et les fournisseurs, etc.

En effet, quérir de l'information<sup>20</sup> pour démarrer un projet d'entreprise se fonde sur un ensemble de stratégies visant à minimiser les risques<sup>21</sup>. Nous avons identifié divers secteurs de l'entreprise où la nécessité d'être bien informé intervient : l'emplacement, les permis d'affaires, les prix et la popularité des pro-

duits, le cadre légal et fiscal des entreprises, les fournisseurs, les services-conseils et les services administratifs. Dans l'acquisition de l'information, nous avons identifié une grande autonomie des individus de l'étude. En effet, les entrepreneurs ne consultent pas beaucoup pour identifier le meilleur emplacement, le bon produit à mettre sur le marché, le type d'entreprise à créer ou à acheter ou encore les fournisseurs disponibles. S'ils le font, c'est prioritairement à l'intérieur du réseau de la famille et des amis. Seulement quelques-uns mentionnent des ressources tels leurs ex-employeurs ou des experts-conseils. Les coûts associés à l'embauche d'experts-conseils expliqueraient sans doute leur faible présence. N'oublions pas qu'il s'agit de petits entrepreneurs et que ce genre de dépense constitue une pression sur les coûts d'opération de l'entreprise. Consulter la famille devient alors la stratégie privilégiée, ce que font les entrepreneurs canadiens-anglais et ceux des minorités nés au pays. Par contre, tous consultent pour s'enquérir des règlements et des taxes afin de se conformer aux exigences des diverses instances du milieu des affaires.

**Les entrepreneurs ne consultent pas beaucoup pour identifier le meilleur emplacement, le bon produit à mettre sur le marché, le type d'entreprise à créer ou à acheter ou encore les fournisseurs disponibles. S'ils le font, c'est prioritairement à l'intérieur du réseau de la famille et des amis.**

Le financement à la création d'une entreprise se distingue nettement de celui associé aux opérations courantes. Les données montrent que le capital de «risque» n'est pas facilement accessible dans les institutions bancaires. En conséquence, c'est le financement à partir de capital personnel au démarrage qui prévaut pour tous, combiné parfois à d'autres ressources monétaires. Celles-ci proviendraient surtout des banques, pour les entrepreneurs canadiens-français et ceux des minorités nés au pays, mais de la famille chez les entrepreneurs immigrés. Quant aux Canadiens anglais, ils puisent souvent leur capital de démarrage auprès d'individus leur accordant du financement privé. Par ailleurs, le capital de fonctionnement est basé sur un financement bancaire dans plus de 80 % des cas, sauf dans le groupe des Canadiens français. Ils sont appuyés à près de 30 % par les Caisses populaires, ce qui s'explique historiquement par l'attachement de ce groupe à l'institution coopérative. Les Canadiens anglais et les immigrés sont deux fois moins financés qu'eux par les caisses, alors que les entrepreneurs des minorités nés au pays le sont trois fois moins. Il y a donc là un exemple de l'importance des ressources de groupe. Autre cas de figure, et contrairement aux perceptions décrites dans la littérature, la participation des coopératives ethniques serait plutôt marginale pour l'ensemble des groupes : elles sont présentes, quoique très faiblement chez les immigrés et les autres groupes minoritaires.

En matière de main-d'oeuvre, environ les deux tiers des entrepreneurs de l'échantillon ont des employés payés, dont environ la moitié seraient des membres de la famille. La place des enfants dans cette main-d'oeu-

vre payée est considérable, et en particulier chez les entrepreneurs canadiens-anglais et immigrés. Par ailleurs, dans cette étude, plus d'hommes que de femmes ont des employés payés. D'ailleurs, elles ont beaucoup moins souvent la collaboration de leur conjoint que leurs vis-à-vis masculins. Leur état civil en serait l'une des explications. Plus souvent divorcées ou veuves, elles puisent leurs ressources en main-d'oeuvre ailleurs : les enfants et les amis constituent leur aide à bon marché. Cependant, la participation sans être payé au travail dans l'entreprise est le fait du quart des entrepreneurs, et même du tiers pour les Canadiens français, ce qui constitue une épargne substantielle en ce qui a trait à la masse salariale.

**Les données montrent que le capital de «risque» n'est pas facilement accessible dans les institutions bancaires. En conséquence, c'est le financement à partir de capital personnel au démarrage qui prévaut pour tous, combiné parfois à d'autres ressources monétaires.**

Quant à l'expertise et à la formation, nous avons constaté le plus grand niveau de scolarisation des entrepreneurs de l'étude, comparativement à celui observé pour l'ensemble du Québec. Nous avons aussi relevé des savoir-faire le plus souvent acquis grâce à l'expérience personnelle ou familiale. Plus d'immigrés en sont à leur première expérience d'entreprise, alors qu'ils sont moins scolarisés (comme les Canadiens français) que les autres entrepreneurs. Les créateurs d'entreprises d'origine immigrée représentent ainsi un groupe prenant plus de risques, compte tenu de leur moins grande préparation à l'entrepreneuriat.

Les relations avec la clientèle et les fournisseurs ont une grande importance dans le succès des entreprises. Nous avons remarqué le cas des Canadiens français, où les entrepreneurs peuvent compter sur un bassin de clientèle interne au groupe plus souvent que pour les autres groupes ethniques. En effet, les données mon-



trent que les entrepreneurs privilégient généralement les affaires avec des membres de leur groupe ethnique, puisque la relation de confiance est plus facilement établie, même si le rapport qualité-prix demeure toujours une priorité. Le rôle du réseau ethnique prend ici toute sa place, garantie, du moins le croit-on, d'une meilleure relation d'affaires.

**Les données montrent que les entrepreneurs privilégient généralement les affaires avec des membres de leur groupe ethnique, puisque la relation de confiance est plus facilement établie, même si le rapport qualité-prix demeure toujours une priorité.**

## Conclusion

Dans cette étude, nous avons trouvé de multiples points de convergence entre les petits entrepreneurs des diverses catégories comparées. La plupart étant animés d'un fort désir de réaliser un projet d'entreprise, ces entrepreneurs ont très souvent acquis leur expérience en milieu de travail. Pour d'autres, ce sont plus des facteurs contraignants qui les poussent vers l'entrepreneuriat : le manque d'emploi, l'expérience et les diplômes non reconnus forment des conditions qui touchent plus les entrepreneurs immigrés que tout autre groupe.

**La plupart étant animés d'un fort désir de réaliser un projet d'entreprise, ces entrepreneurs ont très souvent acquis leur expérience en milieu de travail. Pour d'autres, ce sont plus des facteurs contraignants qui les poussent vers l'entrepreneuriat : le manque d'emploi, l'expérience et les diplômes non reconnus forment des conditions qui touchent plus les entrepreneurs immigrés que tout autre groupe.**

Par ailleurs, les stratégies développées par ces entrepreneurs quant à l'information sur leur projet d'entreprise montrent leur grand sens de l'autonomie. Leurs réseaux personnel, familial, d'amitié ou de groupe sont plus souvent sollicités que les réseaux plus formels. Même chose pour le financement au démarrage; la plupart utilisent surtout du capital personnel ou familial, quoiqu'on ait observé des distinctions importantes entre les groupes de la majorité et les minoritaires. Le financement bancaire survient plus facilement une fois l'entreprise créée. Par ailleurs, la main-d'oeuvre à bon marché ou même gratuite constitue aussi l'une de leurs façons d'épargner. Quant à la formation des entrepreneurs de l'étude, elle combine expérience et scolarité, généralement plus élevée que la moyenne, sauf chez les immigrés, qui prennent donc plus de risques que les autres. Enfin, la plupart des entrepreneurs préfèrent faire des affaires avec leurs compatriotes dans les relations avec la clientèle ou avec les fournisseurs. La relation de confiance, condition de succès de la relation d'affaires, s'avère plus facile à créer parmi les membres d'un même groupe ethnique.

À présent, il nous reste à poursuivre nos travaux auprès de tous les entrepreneurs ethniques, cette fois dirigeants de grandes entreprises, et sans doute plus souvent dans des secteurs de la nouvelle économie. Lors de cette nouvelle phase de la recherche, il serait intéressant de trouver les points de convergence entre tous ces entrepreneurs des diverses origines ethniques. Il serait aussi intéressant d'être confronté à des réalités façonnées par l'immigration d'affaires et d'en examiner les conséquences à l'intérieur d'une économie de la globalisation. ■

## Notes et références

- 1 Nous tenons à remercier le CRSH pour son appui à l'étude de l'entrepreneuriat ethnique à Montréal, dirigée par Madame Danielle Juteau. Nous voulons aussi remercier la Chaire en relations ethniques pour son support à la recherche. Nous souhaitons souligner la contribution de Madame Jocelyne Daviau, qui a participé à l'élaboration et à la gestion de l'enquête sur le terrain.

- 2 ANCTIL, P. (1984). «Double majorité et multiplicité ethno-culturelle à Montréal», *Recherches sociographiques*, vol. 25, n° 3, p. 441-450.
- 3 JUTEAU, D., J. DAVIAU et M. MOALLEM (1993). «L'entrepreneurship ethnique à Montréal : première esquisse», *Cahiers québécois de démographie*, vol. 21, n° 2, p. 119-145.
- 4 Il s'agit de ceux qui ont effectué leur immigration dans le cadre du Programme d'immigration des gens d'affaires. Ce programme fédéral est conçu de façon à stimuler le venue de trois grands types d'immigrants d'affaires : les entrepreneurs, les travailleurs autonomes et les immigrants investisseurs.
- 5 LIGHT, I. (1972). «Ethnic Enterprise in America», *Business and Welfare Among Chinese, Japanese and Blacks*, University of California Press, 209 p.; LIGHT, I. (1979). «Disadvantaged Minorities in Self-Employment», *International Journal of Comparative Society*, vol. 20, p. 31-45 ; LIGHT, I. et autres (1994). «Beyond the Ethnic Enclave Economy», *Social Problems*, vol. 41, n° 1, p. 65-80; WALDINGER, R. et autres (1990). «Ethnic Entrepreneurs», *Immigrant Business in Industrial Societies, Sage Series on Race and Ethnic Relations*, vol. 1, 226 p.; PORTES, A. (1987). «The Social Origins of the Cuban Enclave Economy of Miami», *Sociological Perspectives*, vol. 30, n° 4, p. 340-372.
- 6 Nous avons regroupé les entrepreneurs immigrés dans une seule catégorie. Plus de 50 origines ethniques s'y retrouvent, telles les origines italienne, juive, grecque, libanaise, chinoise, vietnamienne, russe, etc.
- 7 WALDINGER, R. et autres (1990). *Op. cit.*, note 5.
- 8 WONG, L. L. et M. NG (1998). «Chinese Immigrant Entrepreneurs in Vancouver : a Case Study of Ethnic Business Development», *Canadian Ethnic Studies*, vol. 30, n° 1, p. 64-85.
- 9 JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). «L'entrepreneuriat», *Economica*, Gestion Poche, 112 p.
- 10 TOULOUSE, J.-M. et G. BRENNER (1992). «Activités d'affaires et groupes ethniques à Montréal», *Rapport de recherche n° 92-09-02*, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC, 22 p.
- 11 FILION, L. J. (1997). «Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances», *Cahier de recherche n° 97-01*, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC, 37 p.
- 12 Le taux que nous avons obtenu pour l'étude de Côte-des-Neiges était de 35 %. Nous avons vu que l'échantillon étudié dans le quartier Côte-des-Neiges se composait surtout d'entrepreneurs immigrés récents dont les raisons de création d'entreprise relèvent plus souvent de facteurs contraignants.
- 13 JUTEAU, D. et S. PARÉ (1997). «L'entrepreneurship à Côte-des-Neiges : le périmètre Victoria – Van Horne», D. Meintel, V. Piché, D. Juteau et S. Fortin (éd.), *Le quartier Côte-des-Neiges à Montréal. Les interfaces de la pluriethnicité*, Paris, L'Harmattan, p. 129-160.
- 14 JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). *Op. cit.*, note 9, p. 63.
- 15 Il s'agit d'une collection de tableaux à deux variables. Les pourcentages représentent une part de l'effectif qui figure au bas de chacune des colonnes.
- 16 HELLY et LEDOYEN abordent aussi ce concept, tiré de la littérature sur la théorie du désavantage.
- 17 Il s'agit d'une collection de tableaux à deux variables. Les pourcentages représentent une part de l'effectif qui figure au bas de chacune des colonnes.
- 18 Pour une majorité des entrepreneurs immigrés, les motifs de l'immigration sont reliés à l'amélioration de leurs conditions de vie, à la fuite de la situation politique dégradée de leur pays d'origine, à l'amélioration d'une situation économique (protection du capital), à l'accroissement des économies et à la réunification familiale.
- 19 WALDINGER, R. et autres (1990). *Op. cit.*, note 5.
- 20 Nous entendons par informations celles que l'entrepreneur requiert pour son choix de local, pour obtenir les permis, pour choisir les produits à mettre sur le marché (étude de marketing), pour comprendre les lois et le système de taxation et d'imposition, pour obtenir les conseils d'aide en affaires ou les conseils légaux, etc.
- 21 JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996). *Op. cit.*, note 9.



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

---

**Volume 13, numéro 2**

---

**SOMMAIRE**

---

**La PME, terrain d'innovations salariales ?**

**De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations**

**Franck BRILLET**

Faculté de droit, IAE de Tours

**Les PMI et les couples produits-services à l'exportation**

**Pierre-Yves Léo**

Faculté d'économie appliquée, Université d'Aix-Marseille III

**NOTES DE RECHERCHE**

**Les stratégies d'échanges technologiques  
des petites entreprises industrielles**

**Catherine Belotti**

Université de Montpellier I

**Classement des stratégies de production des PME d'Alicante**

**Enrique Claver Cortés, Juan Llopis Taverner**

**Francisco José Conca Flor, Hipólito Molina Manchón**

Université D'Alicante

---

# **Le Technopôle Angus : développement local et reconversion industrielle en milieu métropolitain**

Jean-Marc Fontan (UQAM), Juan-Luis Klein (UQAM),  
Diane-Gabrielle Tremblay (Télé-Université) et Christian Yaccarini (SDA)

---

Au passage du 21<sup>e</sup> siècle, étudier la reconversion de vieilles zones industrielles est pertinent, en parler en milieu métropolitain transforme la pertinence en curiosité, le faire en décrivant comment un acteur communautaire est engagé dans une telle aventure relève de l'inédit. Au sein des pays industrialisés, les initiatives communautaires de reconversion de vieilles zones industrielles métropolitaines sont très rares, sinon quasi inexistantes. D'où l'importance de présenter les conditions d'émergence et de développement de projets comme le Technopôle Angus. En présentant cette expérience, nous montrons qu'une avenue alternative d'intervention est non seulement possible, mais surtout socialement utile.

Ce texte présente les éléments clés permettant de comprendre comment et pourquoi le Technopôle Angus a vu le jour. Dans un premier temps, nous décrivons les éléments constitutifs initiaux du projet. Dans un deuxième temps, nous présentons le Technopôle et l'offre de service liée à ce dernier. Enfin, nous concluons par une courte section analytique sur la place occupée par l'innovation sociale, la gouvernance et la mobilisation des ressources dans la réalisation d'un tel projet de reconversion industrielle.

## **Le projet Angus**

Le projet Angus vise la reconversion industrielle d'une des plus vieilles zones industrielles de Montréal, située dans l'arrondissement Rosemont-Petite-Patrie<sup>1</sup>.

Les terrains des Ateliers Angus constituent un patrimoine unique au coeur de Montréal. Ces terrains, mis en valeur par le Canadien Pacifique au début du siècle, occupaient plus de 10 millions de pieds carrés et employaient 7 000 travailleurs à la fin des années 50. Les ateliers servaient à la confection et à la réparation de matériel roulant pour l'industrie du rail.

Au milieu des années 70, le Canadien Pacifique ferme une première partie de ses ateliers (5 millions de pieds carrés). Il vend le terrain à une de ses filiales pour ériger un complexe résidentiel et commercial. De 1977 à 1982, les pressions populaires invitent fortement le Canadien Pacifique à repenser ce projet au profit d'une occupation résidentielle mixte partagée entre du logement privé, du logement à loyer modique et du logement coopératif. Le site est devenu aujourd'hui le plus grand parc de logements sociaux au Canada.

En 1989, dans la veine du mouvement de relance socio-économique des vieux quartiers industriels de Montréal, une deuxième mobilisation de leaders de la communauté s'effectue, laquelle permet à la communauté de Rosemont-Petite-Patrie de se doter d'une organisation de développement économique communautaire. Issue du milieu et dotée d'une structure démocratique, la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie (CDEC) regroupe des personnes provenant du milieu des affaires, des institutions financières, des syndicats, des organismes communautaires et des résidents.

En janvier 1992, le Canadien Pacifique ferme définitivement les Ateliers Angus. Cette fermeture ne signifie pas l'abandon de toute activité sur ces terrains. Le Canadien Pacifique conçoit rapidement un projet résidentiel et commercial. Pour réaliser ce dernier, il lui faut obtenir une modification du règlement de zonage des 5 millions de pieds carrés concernés.

Pour plusieurs leaders de la communauté de Rosemont-Petite-Patrie, la fermeture des ateliers est perçue à la fois comme une perte, mais aussi comme une opportunité intéressante. Ils y voient l'occasion de lancer un vaste projet d'implantation d'entreprises qui pourraient offrir de l'emploi local à la population de l'arrondissement. La montée continue du nombre de personnes sans emploi fait dire aux leaders de cette communauté que Rosemont-Petite-Patrie a plus besoin de projets créateurs d'emplois que de projets résidentiels.

La fermeture des Ateliers Angus donne jour à deux visions de mise en valeur du site. Le projet du Canadien Pacifique, dès qu'il est connu de la population, n'est pas reçu favorablement. Au contraire, les leaders se rallient rapidement autour d'une proposition locale de maintien d'une vocation industrielle sur le site. En avril 1994, la communauté de Rosemont-Petite-Patrie accorde à la CDEC un mandat de maintien d'une vocation industrielle sur le site Angus. Il devient alors possible de développer une proposition étoffée de mise en valeur du site.

### **Enjeux et défis posés au projet Angus**

Entre le désir de faire du développement, de revitaliser une communauté par la voie du développement économique communautaire et la capacité réelle de donner vie à un rêve collectif, il y a tout un écart à combler. Pour combler cet écart, les promoteurs du projet Angus ont relevé trois défis. Ils se devaient de devenir propriétaires du terrain convoité. Il leur fallait proposer un projet réaliste de conversion industrielle. Enfin, ils devaient s'assurer que les retombées du développement projeté en matière de création d'emplois profiteraient à la communauté de l'Est de Montréal.

**Les promoteurs du projet Angus ont relevé trois défis. Ils se devaient de devenir propriétaires du terrain convoité. Il leur fallait proposer un projet réaliste de conversion industrielle. Enfin, ils devaient s'assurer que les retombées du développement projeté en matière de création d'emplois profiteraient à la communauté de l'Est de Montréal.**

#### **Prendre possession du terrain : un rapport de force politique**

Comment devenir propriétaire d'un terrain qu'une multinationale n'a ni l'intention de donner, ni l'intention de vendre à des fins autres que celles pouvant lui rapporter le plus de gain? Pour le Canadien Pacifique, dès les années 60, il devenait évident que les terrains Angus allaient perdre leur vocation industrielle. Le meilleur investissement apparent pour le Canadien Pacifique est alors de vendre à des fins de développement résidentiel et commercial, ce qui lui assurerait un haut rendement à court terme. Une telle stratégie demande toutefois une modification de zonage.

La communauté de Rosemont-Petite-Patrie, par l'intermédiaire des intervenants travaillant sur le projet Angus au sein de la Société de développement Angus (SDA), a forcé l'administration du Rassemblement des citoyens de Montréal (RCM), alors au pouvoir, à négocier avec le Canadien Pacifique une compensation pour le changement de zonage. Cette compensation a pris la forme d'une entente où le Canadien Pacifique consentirait à décontaminer et à vendre la moitié des terrains industriels à une corporation communautaire de développement. En échange, le Canadien Pacifique pourrait obtenir un changement de zonage pour l'autre moitié des terrains. Dans une telle transaction, Goliath se dit bien que David ne réussira jamais à mobiliser les ressources nécessaires à l'acquisition des terrains.

Tel n'a pas été le cas. Non seulement la corporation communautaire a réussi le montage financier et technique nécessaire à l'acquisition par tranches des terrains, mais elle a aussi aidé le Canadien Pacifique dans la réalisation d'une transaction autour de l'implantation d'une entreprise commerciale d'envergure dans la partie à vocation résidentielle et commerciale du parc Angus. En échange de cette aide, la corporation de développement communautaire a acheté une section du dernier bâtiment industriel du Canadien Pacifique, le « locoshop ». Ce dernier, d'une superficie de 103 500 pieds carrés, est devenu le premier des bâtiments industriels du nouveau parc technologique Angus.

Au cours de l'année 2000, la SDA amorce la construction du premier d'une série de nouveaux édifices industriels.

### **Proposer à la communauté montréalaise un concept gagnant : le Technopôle Angus**

Le deuxième grand défi de la SDA consistait à proposer un projet viable pour la communauté locale. Comment réussir à attirer des entrepreneurs dans un vieux site industriel situé à quinze minutes du centre-ville alors que la plupart des nouveaux parcs d'entreprises de la ville de Montréal sont au début des années 90 à moitié vides ou complètement inoccupés ? Comment réussir à attirer des petites et moyennes entreprises ayant peu de ressources financières en leur proposant des coûts de localisation de beaucoup supérieurs à ceux offerts par les parcs industriels concurrents situés en banlieue de Montréal ?

Il fallait donc concevoir un projet qui ne consisterait pas à vendre un emplacement, mais à proposer une qualité de service. En d'autres mots, en se localisant à Angus, une entreprise ne fait pas uniquement le choix d'un terrain, elle choisit de se doter d'un service d'aide et d'accompagnement qui représentera une valeur ajoutée pour son développement.

Le concept Angus mise sur la création d'une valeur ajoutée en ce qui concerne les services à rendre aux entreprises. La conceptualisation d'un nouveau type

d'offre permet de concevoir une façon innovante d'envisager la localisation d'une entreprise. Le projet consiste alors à mettre en place une gamme de services aux entreprises en matière de formation, d'accompagnement, d'innovation technologique, de financement, qui créeraient une occasion d'affaires que n'offraient pas les parcs industriels traditionnels montréalais.

**En se localisant à Angus, une entreprise ne fait pas uniquement le choix d'un terrain, elle choisit de se doter d'un service d'aide et d'accompagnement qui représentera une valeur ajoutée pour son développement.**

### **Assurer des retombées en matière de création d'emploi pour la population locale**

La grande question qui vient immédiatement à l'esprit lorsqu'on tente une opération de revitalisation industrielle est la suivante : Comment s'assurer que les personnes ayant le plus besoin des retombées du développement envisagé, donc les personnes sans emploi, y trouvent leur compte ? Cette question, même si elle est formulée dans le troisième et dernier grand défi de la SDA, fut en fait la première posée par les porteurs du projet de conversion industrielle du site Angus. Ces derniers ont pris en considération les besoins de la communauté pour définir l'orientation du projet. Ces besoins, dans le contexte de la crise économique du début des années 90, étaient fondamentalement liés à l'emploi.

Posée autrement, la question prend la forme suivante : Comment s'assurer que les personnes présentement sans emploi dans l'Est de Montréal puissent bénéficier des retombées des créations d'emploi réalisées grâce au projet Angus ? Pour répondre à cette question, la Corporation de développement économique communautaire de Rosemont-Petite-Patrie met sur pied, en 1996, un comité d'adaptation de la main-d'œuvre. Le mandat du Comité de relance Angus était triple : poser un diagnostic dynamique sur l'état de la situation de



dévitisation; proposer un processus de revitalisation sous la forme d'un plan d'action; favoriser une mobilisation de ressources pour mettre en application le plan d'action proposé. Les travaux du Comité ont donné lieu à un ensemble de recommandations qui ont cheminé auprès des différents groupes d'intervenants : privés, sociaux, publics.

En s'attaquant de front à ces trois défis, la SDA a été en mesure de mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires à l'implantation du Technopôle Angus.

### Le Technopôle Angus

Les négociations entre la CDEC puis la SDA et le Canadien Pacifique conduisent à la signature d'une entente concernant l'achat de la moitié du terrain (2,4 millions de pieds carrés) à des fins de développement industriel. L'autre moitié reste à la disposition du Canadien Pacifique. Cette transaction permet à ce dernier d'obtenir de la Ville de Montréal le changement de zonage nécessaire pour réaliser le projet de développement immobilier à vocation résidentielle et commerciale.

Le projet pour l'aménagement du Technopôle Angus a été développé par une petite équipe de la CDEC. Cette équipe, formée de deux personnes, s'est vue confier le mandat de créer, de rendre opérationnelle la SDA puis de mettre sur pied le Comité de relance Angus. Ces deux personnes ont quitté la CDEC pour développer le projet Angus au sein de la SDA. Ces personnes, Christian Yaccarini et Agnès Beaulieu, sont maintenant à la direction de la SDA et de l'entreprise d'insertion Insertech.

Le projet de technopôle vise la création et le développement de petites et moyennes entreprises sur la partie industrielle du terrain Angus. Il repose sur une stratégie de développement novatrice inspirée d'expériences européennes de conversion industrielle, mais adaptée non seulement à la réalité locale de Rosemont-Petite-Patrie, mais aussi à celle de l'économie montréalaise.

**Le projet de technopôle vise la création et le développement de petites et moyennes entreprises sur la partie industrielle du terrain Angus. Il repose sur une stratégie de développement novatrice adaptée non seulement à la réalité locale de Rosemont-Petite-Patrie, mais aussi à celle de l'économie montréalaise.**

En se basant sur différents travaux de recherche et études, la SDA se dote des assises nécessaires à l'élaboration d'une démarche viable de travail devant conduire à la réalisation du technopôle. Le rationnel sous-jacent à la stratégie de développement local avancée par le Technopôle Angus est le suivant. D'emblée, lorsqu'un principe économique est réitéré, le marché est l'outil central pour que toute communauté désireuse de le faire soit en mesure de créer une richesse collective. Dans des conditions idéales, les facteurs de localisation traditionnels jouent de façon naturelle pour permettre l'implantation et le développement d'unités économiques sur n'importe quel territoire urbain.

Les conditions présentes au coeur de Montréal, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, ne sont plus de cette nature. À Montréal, plusieurs éléments favorisent, depuis une quarantaine d'années, une délocalisation importante des activités manufacturières vers les banlieues. Confrontée à cette réalité, une communauté située au coeur de l'espace économique montréalais et soucieuse de son développement peut difficilement attendre que les conditions idéales se mettent en place. La communauté choisit d'être proactive en provoquant l'émergence d'un climat propice à la modification de la tendance conjoncturelle suivie par les entreprises et conduisant ces dernières vers les banlieues.

Parmi les études réalisées, celle de Lévesque, Fontan et Klein<sup>2</sup> met en lumière les modalités à partir

desquelles des communautés deviennent proactives en matière de développement de leur territoire. Ces modalités dévoilent la nécessité d'exercer un leadership fort à partir d'organisations socio-économiques locales. Concrètement, ce leadership, à Rosemont-Petite-Patrie, passe par un ensemble d'organisations et de mécanismes tels la CDEC, la SDA, le Comité de relance Angus, la Table de concertation des organismes en employabilité. Ce leadership bénéficie et s'appuie aussi sur le travail effectué par d'autres organisations telles Pro-Est et la Chambre de commerce de l'Est de Montréal.

**Pour la communauté Rosemont-Petite-Patrie, le projet Angus est un moyen de garantir la pérennité d'emplois industriels sur un territoire qui a fourni, pendant plus de quatre-vingt-dix ans, de l'emploi à des milliers de Montréalais.**

Pour la communauté Rosemont-Petite-Patrie, le projet Angus est un moyen de garantir la pérennité d'emplois industriels sur un territoire qui a fourni, pendant plus de quatre-vingt-dix ans, de l'emploi à des milliers de Montréalais. Au fil des trois dernières années, cette communauté a su répondre de façon positive aux propositions qui ont été avancées par la SDA. Que ce soit par l'intermédiaire d'assemblées publiques du Conseil d'arrondissement Rosemont-Petite-Patrie ou d'assemblées spéciales convoquées par l'équipe projet Angus de la CDEC, ou via les diverses activités d'information, de consultation et d'autofinancement<sup>3</sup> lancées par la SDA à diverses reprises, dont en novembre 1996 (sur le thème du plan d'aménagement du site Angus), en juin 1999 et en juin 2000 (sur l'état d'avancement du Technopôle Angus), la population locale et ses organisations ont toujours répondu très favorablement à l'espoir et à l'opportunité que représente le projet de reconversion industrielle du site Angus.

**La population locale et ses organisations ont toujours répondu très favorablement à l'espoir et à l'opportunité que représente le projet de reconversion industrielle du site Angus.**

### **La Société de développement Angus**

Si les origines du Technopôle Angus remontent à 1992, la création de la SDA eut lieu en 1995. Depuis, la SDA a connu une croissance rapide. Les étapes de croissance sont révélatrices des défis qui ont été relevés.

De 1992 à 1996, le projet Angus a pris corps et les fondements de la SDA ont été conceptualisés. Cette période est caractérisée par une attitude proactive, où la société a dû innover au plan du concept, mais aussi sur la façon de le concrétiser (support communautaire, reconnaissance publique, montage financier, réseau de partenaires, etc.).

En mars 1995, une entente de principe a été conclue avec le Canadien Pacifique sur les termes généraux d'une option d'achat irrévocable pour l'ensemble de la partie ouest du site Angus. La poursuite des négociations avec le Canadien Pacifique a principalement porté sur la réhabilitation des sols, les modalités et l'échéancier d'acquisition et sur l'intégration des plans d'aménagement pour les parties résidentielle et industrielle du site. Ces négociations ont exigé une somme de travail considérable de la part du personnel de la SDA, mais aussi des membres du conseil d'administration et des professionnels partenaires.

De 1996 à 1998, les négociations avec le Canadien Pacifique ont permis la signature d'une entente définitive. Cette phase inclut la réalisation des travaux du Comité de relance Angus et s'est traduite par la consolidation de la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie

---

et l'élargissement de la vocation de la CDEC par l'addition du volet Centre local de développement (CLD).

Cette période en est moins une de développement de nouvelles idées que de consolidation de la SDA et de la mise en forme des quatre grands pôles d'intervention du Technopôle Angus : l'innovation, la formation, l'aide aux entreprises et la tenue de propriété à vocation industrielle.

En octobre 1998, la SDA signe une option d'achat irrévocable pour la partie ouest du site Angus (2,5 millions de pieds carrés). Au même moment, elle procède à l'acquisition d'une première section de terrain, celle constituée de la partie ouest de l'atelier de locomotives et de la parcelle de terrain allant jusqu'à la rue Molson. Le tout totalise 201 638 pieds carrés et représente un investissement de 875 109 \$ canadiens.

Depuis 1998, la structure organisationnelle de la société est consolidée et les fonctions du technopôle se concrétisent. Les travaux de réhabilitation du locoshop ont été entrepris pour le transformer en mail industriel.

Au fil des travaux, le produit Angus a été précisé. L'arrimage avec le marché est plus clair, en ce qui a trait au type d'entreprises ciblées et des secteurs visés. Ceci a permis de raffiner l'offre de service et surtout, la façon dont l'organisation entend assurer la production des valeurs sociales et économiques essentielles pour assurer la réalisation de sa mission et la croissance de l'entreprise.

Le financement de la SDA repose fondamentalement sur deux sources de revenus : ceux en provenance de subventions et de programmes gouvernementaux, ceux liés à la vente de services (y compris des revenus provenant de la location d'espaces) et ceux provenant de contributions des partenaires.

La SDA est une petite organisation, moins de 10 employés, disposant d'un réseau important de partenaires et de consultants spécialisés dans les domaines du support et du développement à l'économie libérale et à l'économie sociale. La philosophie

organisationnelle de la SDA repose sur le montage d'une offre de services réalisés principalement par le réseau des partenaires ou de firmes de consultants.

L'offre de service Angus est conçue comme une démarche de courtage entre un réseau de ressources liées à la SDA par un partenariat et les entreprises appelées à se localiser dans le technopôle. Les services offerts par la SDA portent sur les dimensions suivantes : un service aux entreprises, un service immobilier et un service de formation et d'insertion en emploi. La SDA dispose aussi de deux volets d'intervention en matière de communication et de marketing et de gestion et développement de la corporation.

Pour appuyer ses travaux, la SDA est gouvernée par un conseil d'administration de quatorze personnes. À la direction du conseil, nous retrouvons M. Louis Roquet, président d'Investissement-Québec. Les membres du conseil appartiennent à différentes organisations ou entreprises oeuvrant dans le domaine économique ou socio-économique. La CDEC compte sur deux représentants au conseil d'administration de la SDA.

### **Le service d'aide aux entreprises**

Le service d'aide aux entreprises constitue la porte d'entrée pour une entreprise voulant bénéficier des interventions de la SDA. Du point de vue des communications, ce service constitue la vitrine principale de la SDA à l'échelle métropolitaine, nationale et internationale.

Le service d'aide aux entreprises comporte les fonctions suivantes : l'aide et l'accompagnement aux entreprises, le financement, la recherche et le développement, l'innovation, l'aide à l'exportation, les relations avec les services gouvernementaux, la gestion environnementale.

### **Le service immobilier**

L'ouverture du Mail industriel Angus constitue l'action marquante des activités de la société en 1999. Le

---

mail industriel, après une année d'opération, est loué à pleine capacité. Le Mail industriel Angus représente une superficie de 103 500 pieds carrés. En juin 2000, le locoshop accueille 10 entreprises dont Insertech, une entreprise d'économie sociale vouée à l'insertion par l'économie de jeunes personnes marginalisées et Seanix Technologies, le plus gros fabricant canadien de micro-ordinateurs. Après deux ans d'opération, 200 emplois ont été créés par les différentes entreprises du locoshop.

Au cours des sept prochaines années, le volet immobilisation de la SDA représentera des investissements de plus de 250 millions de dollars canadiens. La SDA élabore des partenariats avec différentes firmes et organisations pour appuyer son développement.

### **Le service de recrutement et de formation**

Pour aider les entreprises lors de leur implantation et dans leur développement, la SDA bénéficie d'une entente avec la structure gouvernementale québécoise chargée de la mise en valeur de la main-d'œuvre, Emploi-Québec. Cette entente permet à la SDA de prendre en charge le volet recrutement et formation de la main-d'œuvre appelée à travailler dans le technopôle. Les services offerts portent sur le recrutement de la main-d'œuvre, principalement à l'échelle locale, la formation préparatoire à l'emploi et la formation sur mesure dans une perspective de formation continue.

### **Le service Insertion et Emploi**

Ce service consiste dans le développement d'une offre d'emplois de type insertif sur le site du technopôle. Trop souvent, les activités dites d'économie libérale et celles d'économie sociale sont séparées, créant une sorte de frontière entre l'intervention vouée au développement économique et celle visant le développement social. L'économie sociale a tout avantage à se développer en symbiose avec l'économie libérale. Le technopôle, à sa façon et en conformité avec la mission de la SDA, travaille au rapprochement des deux économies.

Nous retrouvons, sur le site Angus, des entreprises d'économie sociale vouées à l'insertion par l'économie ou qui ont pour objectif de créer des emplois en fonction d'opportunités d'affaires liées à la mise en valeur du site Angus. Deux entreprises d'économie sociale, Insertech et Atelier Angus, sont présentement implantées dans le locoshop et répondent aux dits objectifs.

Insertech est une entreprise d'insertion qui met en valeur du matériel informatique (environ 400 ordinateurs par mois) pour une clientèle composée principalement d'institutions du milieu scolaire et d'organismes sociaux québécois. Insertech vise le développement de compétences transférables auprès de jeunes adultes stagiaires issus de milieux défavorisés. Une quarantaine de jeunes adultes par année effectuent un stage de six mois dans l'entreprise. L'Atelier Angus est une entreprise d'économie sociale spécialisée en menuiserie architecturale qui repose sur l'intégration d'éléments en bois recyclés dans la construction. L'Atelier est en période de démarrage.

### **Le volet environnemental**

Le Technopôle Angus est un technopôle à label environnemental. Le technopôle dispose d'une politique environnementale et invite fortement les entreprises du site industriel à appliquer ou mettre en application les principes du développement durable. Un service-conseil permet d'assurer aux entreprises qui le désirent tout le support nécessaire à l'élaboration et à l'implantation d'une telle politique.

Le mail industriel a été aménagé (déconstruction et construction) en tenant compte de l'application de critères écologiques. Il est reconnu par Travaux publics et services gouvernementaux Canada comme le premier bâtiment écologique au Canada.

Dans la logique environnementale, le technopôle accueille plusieurs entreprises liées à ce secteur industriel, dont Insertech et l'Atelier Angus.

**Le mail industriel a été aménagé en tenant compte de l'application de critères écologiques. Il est reconnu par Travaux publics et services gouvernementaux Canada comme le premier bâtiment écologique au Canada.**

### **La reconversion industrielle en milieu métropolitain, un passage obligé par l'innovation sociale**

Au passage du 21<sup>e</sup> siècle, se donner pour mandat de reconvertir de vieux espaces industriels au profit d'une communauté locale et dans un quartier péricentral est un projet qui va à contre-courant. Le projet bouleverse la culture développementaliste des acteurs traditionnels de l'espace métropolitain montréalais.

On peut alors se demander comment un tel projet a pu franchir l'étape de la conceptualisation. Trois éléments explicatifs centraux peuvent être mis en relief.

Le premier facteur tient à la capacité de la CDEC puis de la SDA à effectuer une mobilisation des ressources locales puis régionales nécessaires à la conceptualisation et au démarrage du projet Angus. Un véritable travail de construction du réseau support au projet Angus a été réalisé à partir des premiers moments de conceptualisation et de démarrage de l'initiative.

À titre indicatif, une première mobilisation des ressources fut opérée au sein de la CDEC. Il a fallu convaincre la direction de l'organisation et son conseil d'administration de la pertinence et de la légitimité d'une telle intervention. Une fois les ressources obtenues, en termes de temps de travail et de budget opérationnel, les intervenants ont mobilisé un premier réseau de personnes externes à l'organisation afin de développer une argumentation et des activités pour rendre crédible auprès de l'État, le bailleur de fonds de la CDEC, de la pertinence d'une telle aventure.

Sur cette question, le dialogue avec l'État s'est amorcé dans la confrontation. Les fonctionnaires responsables de la gestion du volet soutien aux CDEC de Montréal étaient dès le début réfractaires à l'idée. Cette dernière est jugée utopique, non réalisable et farfelue. Puisqu'il est classé illogique, le projet Angus ne peut être réalisable et ne doit pas être soutenu par l'État. Il y a une fin de non-recevoir de la part de l'État, et la CDEC est mandatée par l'État pour s'en tenir à des actions dites convenables d'intervention.

Les responsables de la réalisation du projet Angus décident donc d'agir par la voie politique en rencontrant les élus locaux. Ces derniers occupent des fonctions importantes dans l'appareil d'État québécois et font en sorte que les fonctionnaires concernés acceptent que la CDEC inclue, dans son plan de travail, la réalisation du Projet Angus. On entre alors dans une logique de contournement des paliers décisionnels intermédiaires.

Le deuxième facteur explicatif est lié au travail effectué par une variété d'acteurs supporteurs du projet Angus. À ce niveau, en ce qui concerne l'analyse de cette action collective, le paradigme de la mobilisation des ressources doit être mis de côté au profit d'une analyse en termes d'innovation sociale et de gouvernance locale.

Par gouvernance locale, il est entendu la structuration d'un pouvoir local d'intervention en complémentarité des instances municipales traditionnelles. Cette mise en place s'est opérée, pour le projet d'implantation d'un technopôle sur le site Angus, à partir d'une opportunité, en l'occurrence ici la reconversion d'un espace industriel. La SDA a été en mesure de produire un capital de pouvoir politique autour d'un projet de création d'emplois pour la population locale sur la base d'une reconversion industrielle d'un vieux site industriel. Le capital symbolique du site, les besoins clairs de la population pour des emplois et l'absence d'autres projets mobilisateurs sont au nombre des éléments ayant contribué à la production d'un premier levier politique auprès des élus locaux. Ce dernier a servi d'outil pour amorcer une mobilisation élargie de ressources publiques.

Par innovation sociale, il est entendu le processus stratégique mis en place par un groupe d'acteurs pour institutionnaliser une proposition de changement social. Pour le projet Angus, cette stratégie devient claire après coup. Elle s'édifie dans la coopération et dans la confrontation, et ce, dès le début du processus.

**Par innovation sociale, il est entendu le processus stratégique mis en place par un groupe d'acteurs pour institutionnaliser une proposition de changement social.**

Pour le Technopôle Angus, la stratégie initiale a essentiellement reposé sur l'adhésion d'un réseau fort de ressources humaines appartenant à des institutions de l'économie libérale et proches idéologiquement d'une des principales formations politiques québécoises. Sur quelle base s'est effectuée cette adhésion? Essentiellement autour de la sollicitation d'expertises pouvant apporter des solutions à des problèmes tout en étant capables de profiter des opportunités qui se présentent. Évidemment, des ententes permettaient à ces ressources, sur la base de leur expertise, de bénéficier de contrats préférentiels advenant la réussite du projet.

Pour illustrer ces propos, au lendemain de la fermeture des Ateliers Angus, le Canadien Pacifique devait effectuer une demande de changement de zonage pour réaliser son projet de développement immobilier à caractère résidentiel et commercial. Ce problème, aux yeux du Canadien Pacifique, est devenu une opportunité pour la SDA, à condition qu'elle parvienne à mobiliser les conseillers politiques municipaux à la faveur du maintien d'un zonage industriel et à identifier des ressources, en l'occurrence une firme d'avocats<sup>4</sup>, qui accepteraient d'accompagner la SDA dans ses démarches juridiques entourant la négociation d'une entente avec le Canadien Pacifique.

Le Canadien Pacifique devait alors négocier avec la SDA pour obtenir un compromis lui permettant d'aller

de l'avant avec son projet immobilier. Le compromis permettait à la SDA de lever le premier obstacle majeur à la réalisation du projet Angus : l'appropriation d'une partie du terrain industriel.

Élargir la citoyenneté du projet à une firme d'avocats de l'économie libérale n'étant pas familiers aux principes de base du développement économique communautaire a permis de construire une crédibilité auprès des institutions où se prennent les grandes décisions concernant le soutien à de nouveaux projets de développement à Montréal. Cette action a constitué un deuxième levier politique dans la construction du réseau d'appui au projet de la SDA.

Le troisième facteur tient à la mise en application des valeurs fondamentales qui ont guidé dès le départ la conception et la réalisation du Technopôle Angus. Ces valeurs sont fondées sur la conviction que tout projet de développement doit bénéficier à la population locale concernée. Les intervenants chargés du projet de reconversion du site industriel Angus ont pris les moyens pour que la mise en place d'un dispositif facilitant la création d'emplois dans la communauté contribue à l'enrichissement collectif. L'intérêt commun est ainsi pris en considération et devient une dimension clé de l'évaluation du succès ou de l'échec de l'expérience. Il ne s'agit pas tant de savoir quel est le niveau de croissance économique générée que de savoir que cette croissance se traduise par une élévation du niveau de développement de la communauté locale.

**Les valeurs fondamentales qui ont guidé dès le départ la conception et la réalisation du Technopôle Angus sont fondées sur la conviction que tout projet de développement doit bénéficier à la population locale concernée.**

En juin 1999, la SDA a tenu sa deuxième assemblée publique à l'occasion de l'ouverture du Mail industriel Angus. Plus de 800 personnes assistaient à l'évène-



ment, dont d'anciens travailleurs des Ateliers Angus et des résidants de Rosemont-Petite-Patrie. Sur le plan politique, le lien avec la communauté locale est non seulement maintenu, mais il est au centre de la stratégie de communication de la société.

Par contre, cette mobilisation ne suffit pas; les défis auxquels la SDA est confrontée sont tels qu'il lui faut maintenir active sa capacité d'innover et de créer du pouvoir politique. En intervenant dans le champ du développement économique, la SDA se définit comme un acteur qui revendique une place et une position que d'autres acteurs ne sont pas nécessairement intéressés à lui voir occuper. De nouvelles contraintes apparaissent. Des acteurs, qui devraient être théoriquement des alliés naturels de par la mission sociale donnée à leur entreprise, s'avèrent être des compétiteurs qui, à la première occasion, font tout pour mettre la main sur l'actif territorial créé de toute pièce par la SDA. La logique de concentration du pouvoir joue inévitablement, et les projets innovateurs se trouvent facilement dans la lunette de tir de toute corporation désireuse d'annexer des actifs à son capital social pour être en meilleure position vis-à-vis des organisations concurrentes.

Il nous serait difficile de déterminer lequel des éléments explicatifs – la gouvernance locale, l'innovation sociale ou la mobilisation des ressources, les valeurs communautaires – est prépondérant pour expliquer le succès connu par le projet de reconversion industrielle sur le site Angus. À l'étape actuelle du développement

du Technopôle Angus et de l'analyse que nous en faisons, ces éléments ont la même importance.

En conclusion, le développement du Technopôle Angus s'inscrit dans une démarche de mise en valeur industrielle des abords de la voie ferrée du Canadien Pacifique. Il s'adresse à des entreprises tournées vers le 21<sup>e</sup> siècle : des entreprises inscrites dans l'économie du savoir, à l'écoute de l'économie sociale, disposées à participer à un développement durable de l'économie locale par différentes attentions en matière d'embauche locale et d'insertion au travail. ■

## Notes et références

- 1 FONTAN, Jean-Marc et Christian YACCARINI (1996). «Le Projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au coeur de Montréal», *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 1, p. 65-81.
- 2 LÉVESQUE, B., Jean-Marc FONTAN et Juan-Luis KLEIN (1996). *Les systèmes locaux de production : conditions de mise en place et stratégie d'implantation et de développement du projet Angus*, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, Montréal, vol. 1-2.
- 3 Parmi les activités d'autofinancement réalisées durant la période de démarrage des activités de la SDA, mentionnons la mise sur pied ponctuelle d'une Loto Angus (le projet fut réalisé sur une période d'un an), le tirage d'une cave à vin (sur une période de deux ans), la mise en marché, sur une période de trois ans, de la bière Angus et la réalisation annuelle d'un tournoi de golf.
- 4 Il s'agit de la firme Geoffrion Jetté.

---

# **Les services à la personne : une opportunité de développement en économie sociale**

Lucie Chagnon  
Coopérative de travail Interface

---

## **Comment participer au développement concret des activités et des emplois de l'économie sociale au centre-ville de Montréal?**

La Coopérative de travail Interface a pignon sur rue au centre-ville de Montréal. Elle s'est donné comme mission de développer ou de participer au développement de l'économie sociale, du développement local et de l'insertion par l'économique. Elle offre des services de recherche, de formation et de consultation. Parmi les diverses pistes de réflexion et d'action, nous avons choisi d'explorer celles des services de proximité, plus précisément celles des services aux salariés, à cause des spécificités du territoire où nous sommes installés.

Le territoire Ville-Marie<sup>1</sup> regroupe en partie le centre-ville de Montréal. On y note la présence de plus de 9 400 entreprises et établissements<sup>2</sup>, 220 425 emplois dans les grandes tours à bureaux qui abritent des multinationales. On note également une présence étudiante très forte et une marginalité caractérisée par l'itinérance, la prostitution et la présence de jeunes dans la rue. Dans tout cet achalandage, le territoire Ville-Marie regroupe seulement 54 376 habitants, présentant un taux de chômage de 14,5 %. Ce chômage atteint 22,2 % chez les jeunes de 15 à 24 ans. Dans ce contexte, le défi consistait à évaluer comment nous pourrions parvenir à profiter de la présence d'une richesse à une main-d'œuvre sans emploi qui habite sur le territoire.

Nous avons pris connaissance des services aux salariés en France et considérons que le développement de ces services pourrait être générateur d'emploi. Traditionnellement, le Québec s'intéresse aux besoins et au développement de services autour d'une clientèle d'inactifs (petite enfance, personnes âgées, handicapées). Le développement de ces services fait l'objet, depuis quelques années, d'une réflexion et de la mise en œuvre de politiques en vue de répondre à des besoins existants tout en créant de l'emploi<sup>3</sup>. Toutefois, le domaine des services rendus aux actifs reste pour sa part peu ciblé. Nous avons donc organisé dans un premier temps une mission en France afin d'étudier le développement des activités et des emplois dans le champ des services de proximité et plus spécifiquement transposés au contexte des salariés<sup>4</sup>.

L'objet de la mission consistait à comprendre, à partir d'expériences étrangères, les enjeux, les freins et les conditions de réussite qui préfigurent au développement de ce type d'activités, et de saisir les limites et les opportunités dans l'optique d'une transférabilité au Québec. En transversale, la délégation a été amenée à rencontrer divers acteurs de l'économie sociale, de l'insertion par l'économique et du développement local qui travaillent et développent des partenariats avec l'entreprise classique, autre dimension qui nous semble essentielle pour un développement durable de l'économie sociale.

## **Le contexte du développement des services aux salariés**

Les évolutions économiques et les transformations sociales des dernières décennies dans les pays développés permettent de dresser, d'une manière très générale, les constats suivants :

- Le secteur des services prédomine en termes de croissance d'activités et d'emplois; si son expansion a été due essentiellement au développement des services aux entreprises, c'est aujourd'hui dans le secteur des services à la personne, jusqu'alors exploré dans des dimensions restreintes, que l'on prévoit la plus importante création d'emplois;
- Les modes de production et l'organisation du travail qui prévalent ne répondent plus aux standards traditionnels (horaires éclatés ou décalés);
- Les structures sociales sont profondément modifiées. Notamment, la participation des femmes au marché du travail et l'accroissement du nombre de familles monoparentales mettent à jour des besoins nouveaux et non satisfaits dans le champ des services au particulier.

**Si l'expansion du secteur des services a été due essentiellement au développement des services aux entreprises, c'est aujourd'hui dans le secteur des services à la personne, jusqu'alors exploré dans des dimensions restreintes, que l'on prévoit la plus importante création d'emplois.**

Le champ des services aux salariés est un des sous-ensembles, pris sous l'angle d'une clientèle bien spécifique, des services à la personne. L'accès à certains services, qu'ils soient rendus sur leur lieu de travail, à leur domicile ou dans des lieux intermédiaires, permet aux actifs de se dégager de certaines

contraintes liées à leur vie professionnelle. C'est aussi un moyen, notamment du point de vue des employeurs, d'améliorer les performances des employés au travail en améliorant leurs conditions de vie. C'est enfin, pour la société dans son ensemble, un secteur d'activités où il existe un potentiel pour la création d'emplois.

Les services à la personne, dans leur sens large, sont une des composantes des vastes «services de proximité» qui peuvent être offerts avec les entreprises locales. Les services aux salariés renvoient à des clientèles<sup>5</sup>, des services<sup>6</sup> ou des lieux d'exécution<sup>7</sup> et d'accès différents.

### **Les principaux enseignements tirés au cours de la mission en France**

L'expérience française et les initiatives visant le développement des services aux salariés que nous avons pu rencontrer au cours de la mission démontrent qu'il s'agit d'un secteur qui a un potentiel intéressant et dont il faut savoir appréhender les particularités pour envisager un développement d'activités pérennes et la création d'emplois «durables et de qualité». Nous les résumerons ainsi :

#### *Savoir accorder l'espace nécessaire pour l'innovation*

Il ne s'agit pas d'un secteur qu'il faut s'attendre à développer de manière standardisée, de grosses entités proposant les mêmes services. On est typiquement dans le champ du microprojet et du «sur mesure», qui se développe en fonction de la capacité à prendre le pouls des clients, à tester des services, à les adapter et à les faire évoluer, à analyser leurs résultats. C'est un des grands enseignements de l'expérience de l'entreprise Bull, à Louveciennes, qui, sur les lieux de travail, se sont développés et se développent au fur et à mesure, par tests en réel. Il importe notamment, dans ces cas de figure, de prendre en compte la culture d'entreprise et les pratiques existantes. On pourrait avancer qu'il n'est pas possible de concevoir de «Ford T» dans les services de proximité! Une demande complexe à analyser.

---

### *L'importance de l'entreprise d'accueil*

Le développement de cette forme d'entreprise d'économie sociale passe par certains leviers, dont les entreprises d'accueil. Il s'agit de trouver un promoteur dans l'entreprise (représentant patronal ou syndical) crédible et solide qui sache planifier le projet à l'interne et qui devienne parrain du projet. Il va sans dire que pour le développement de services sur les lieux de travail, l'adhésion, et plus encore, le soutien concret des entreprises d'accueil, est primordial : par l'aide financière, en participant au financement des bons d'achat, par la mise à disposition de locaux, par une mise à disposition des outils de communication interne, etc. Des possibilités de maillage et de financement mixtes pour permettre de partager le coût des services et ne pas en faire reposer la charge uniquement sur le consommateur-client final. On a vu aussi des cas de figure où les associations (ou entreprises d'économie sociale) pouvaient recevoir les aides de l'État. Selon la forme d'aide, ces derniers soulèvent des questions de concurrence vue comme « déloyale » par certains acteurs du privé.

### *Une démarche de développement local*

Les différentes expériences rencontrées ont permis de développer de la richesse et des emplois directs dans les projets eux-mêmes, mais aussi dans des entreprises existant à proximité, l'objectif n'étant pas de détruire de l'emploi local mais bien de faire bénéficier le territoire d'implantation dans son ensemble des retombées des initiatives. C'est ainsi qu'à Louveciennes, plusieurs commerçants ont été associés à l'expérience menée et ont pu créer des postes dans leur propre entreprise (nettoyeur, service de garagiste, etc.) pour pouvoir répondre à la demande de l'entreprise Bull. Des emplois indirects (de développement local et pas économie sociale) sont créés chez les commerçants ou professionnels travaillant en cotraitance ou sous-traitance. Exemples : cordonnier, coiffeur, massothérapeute.

### *Des possibilités de créer des passerelles avec l'insertion de personnes en difficultés mais qui doivent être bien cadrées et mesurées*

Il faut accueillir avec réserve l'affirmation portant à croire que les services à la personne seraient d'emblée la « solution miracle » pour insérer les personnes exclues socialement et professionnellement du marché du travail. C'est ce qui ressort de l'ensemble des rencontres que nous avons eues. En effet, il faut bien noter que de nombreuses compétences à mettre en œuvre dans la plupart des situations professionnelles ne sont pas d'entrée de jeu à la portée de tous. C'est vrai pour ce qui est des compétences techniques, cela l'est davantage pour les compétences relationnelles et « situationnelles ». Autonomie, responsabilisation, capacité d'ajuster son comportement à la réaction du client, éviter les paniques et les débordements, les liens trop affectifs, garder une certaine réserve... On a pu le constater, et particulièrement lorsqu'il s'agit de travailler avec des publics en insertion, des partenariats qui vont au-delà du simple financement sont nécessaires<sup>8</sup>. Il y a donc toute une réflexion à mener sur les postes d'insertion qu'il est réaliste d'ouvrir, sur les parcours possibles et sur les collaborations envisageables avec des structures d'insertion. C'est ainsi que Bull a choisi de sous-traiter les services de lavage de véhicules à une entreprise d'insertion déjà existante (DPS) et de développer d'autres collaborations avec différentes structures d'insertion à l'externe.

### *La professionnalisation : une nécessité absolue*

Le type d'emploi développé est lié à la fonction d'intermédiation (relation client, analyse et prise de commande, suivi jusqu'à ce que le service soit rendu). La construction d'une offre durable et de qualité passe par une professionnalisation des employés. Des services de qualité sont attendus, même si son évaluation relève parfois du subjectif. Il est indispensable que l'offre soit structurée *a minima* avant de susciter la demande; des ajustements peuvent se faire au fur et à mesure que la demande croît. La fidélisation de la clientèle n'est pas un exercice facile, surtout si l'offre n'est pas vraiment adaptée et prête. Si le standard de qualité est vrai

pour les travailleurs, il l'est également pour l'entreprise d'économie sociale qui dispense les services.

### *Ce que permet le développement des services aux salariés*

On peut évaluer des avantages pour les différents acteurs : les salariés, les entreprises, la communauté. Pour les salariés, cela permet de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Cela permet également aux salariés de se dégager de certaines contraintes liées à leur vie professionnelle. Pour l'entreprise, cela représente une moins grande perte de temps des salariés (courses matin et midi). Cela s'avère parfois une stratégie d'attractivité et de rétention du personnel. C'est aussi un moyen d'améliorer les performances des salariés au travail en améliorant leurs conditions de vie. On peut également noter qu'embaucher et intégrer un employé est dispendieux; c'est donc une économie du temps investi par l'employeur. Pour la communauté, c'est une plus grande utilisation des commerces locaux et surtout, une contribution à la création d'emploi.

**Les services aux salariés leur permettent de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Cela leur permet également de se dégager de certaines contraintes liées à leur vie professionnelle. Pour l'entreprise, cela représente une moins grande perte de temps des salariés.**

## **Conclusion**

Les services aux salariés font l'objet, dans de nombreux pays, d'incitatifs pour la création d'activités et d'emplois, notamment en France. Compte tenu de la mutation du travail, des besoins des salariés, d'une présence de chômeurs sur le territoire, le développement de nouveaux services peut s'avérer un levier à la création d'emploi. Que le milieu communautaire soit

présent ou pas, ce secteur d'activités se développera. Il est en voie de se développer aux États-Unis et ailleurs au Canada. C'est un secteur de développement à investir par le milieu communautaire, qui permet de travailler à la professionnalisation de la main-d'œuvre et à la démocratisation de nouveaux lieux de travail.

**Compte tenu de la mutation du travail, des besoins des salariés, d'une présence de chômeurs sur le territoire, le développement de nouveaux services peut s'avérer un levier à la création d'emploi.**

Il importe de penser et de mettre en œuvre une organisation du travail et des services « intelligente » et de prévoir des espaces de régulation. Cet impératif renvoie à la fois à :

- la nécessité de constituer des emplois à temps plein à partir de plusieurs « temps partiel » en respectant au mieux les centres d'intérêts et les contraintes des professionnels, ce pour permettre à ces travailleuses et travailleurs de se stabiliser dans l'emploi, de développer leurs compétences dans un secteur où l'on sait que les perspectives d'augmentation des salaires ne sont pas très importantes;
- la nécessité de bien gérer la relation en ce qui concerne l'analyse de la demande, l'organisation du service et le suivi de son exécution.

La mise en place des services à la personne comporte une offre complexe qu'il faut savoir cerner et analyser. Elle nécessite le développement d'un espace nécessaire à l'innovation. Elle doit passer par des combinaisons de partenariats. Le développement des services aux salariés est un levier de développement local qui participe à la création d'emplois, à la mise à contribution d'une main-d'œuvre locale et au soutien aux commerces locaux. L'économie sociale marchande pourrait donc être une réponse pour un projet d'utilité sociale portant à la fois sur la réintégration des

---

personnes sur le marché du travail et l'amélioration des conditions de vie des travailleurs du quartier. ■

## Notes

- 1 L'arrondissement Ville-Marie est délimité à l'ouest à la limite de Westmount, au sud par le Vieux-Port, au nord par la rue Camillien-Houde et à l'est par la rue St-Denis.
- 2 Parmi les institutions, l'on peut noter l'Université du Québec à Montréal, l'Université Concordia, l'Université McGill ainsi que des Cégeps. À cela s'ajoute une présence importante du gouvernement fédéral, provincial et municipal. Parmi les grandes entreprises, plusieurs multinationales y ont leur siège social, dont Power Corporation, Québecor, SNC Lavallin.
- 3 On citera, dans le champ de l'économie sociale, le développement des entreprises d'aide domestique ou encore des centres à la petite enfance.
- 4 Le ministère des Relations Internationales et le Consulat de France ont accepté de soutenir ce projet de coopération franco-québécois présenté par Interface, sous l'égide de l'Association des Centres locaux de développement et notre partenaire français, le Syndicat des entreprises de services à la personne (SESP), une des branches du Mouvement des entreprises de France. Le SESP est un des acteurs majeurs du débat qui se tient autour du développement des services à la

personne en France. Ses représentants figurent parmi les spécialistes de la problématique du développement des activités, mais aussi des emplois dans le secteur.

- 5 Clientèles : la genèse et le développement des services à la personne est historiquement reliée aux personnes sans autonomie ou en perte d'autonomie (personnes handicapées, âgées), en difficulté (familles en situation d'exclusion sociale et économique, femmes isolées, etc.). La clientèle des actifs, et en particulier des salariés, est une clientèle peu explorée qui néanmoins représente un potentiel de marché pour de multiples services.
- 6 Services : les types de services peuvent varier selon les besoins et les opportunités. Par exemple, on peut parler de préparation de déjeuners dans les entreprises, d'un service de coursier (courses administratives), de lessive (laisser son linge dans le coffre de la voiture), de changement d'huile (en partenariat avec le garage), de buanderie (en lien avec l'entreprise locale), de coiffure sur place, de massage, etc.
- 7 Lieux d'exécution ou d'accès aux services, que l'on parle des services dispensés sur le lieu de travail ou à proximité, dans les parcs industriels.
- 8 C'est le cas par exemple, en France, de la Boutique des services de Saint-Denis, où la SNCF participe au développement des boutiques en lien avec sa politique d'humanisation des gares.



**Commandez notre dernier numéro**

# **REVUE** **organisations** **& territoires**

**RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP**

**VOLUME 10, NUMÉRO 1**

**Hiver 2001**

**L'entrepreneuriat au Québec : ce que les experts en pensent**  
Nathaly Riverin

**La trajectoire récente du Faubourg des Récollets**  
Danielle Bordeleau, Jean-Marc Fontan  
Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay

**Regard critique sur les fusions municipales**  
Clermont Dugas

**Choix d'investissement des fonds locaux et régionaux**  
Richard Benoît, Denis Langevin et Denis Martel

**Les milieux innovateurs en Wallonie**  
Jehan Decrop

**Vers un modèle intégrateur de la gestion de la performance**  
René Blais et Aline D'Amours

**L'entreprise fromagère sarde**  
Daniele Porcheddu


**Développement local et partenariat : Ville de Montréal – CDEC**  
Timothy Ayoub et Marie-Claire Malo

## **DOSSIER**

**Essaimage : examen de la documentation (2<sup>e</sup> partie)**  
Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Filion

 **UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE**  
Institut d'entrepreneuriat  
Chaire J.W. McConnell de  
développement local

 **FONDATION DE  
l'entrepreneuriat**  
 **Gouvernement du Québec  
Ministère des Régions**

 **Université du Québec à Chicoutimi**  
Département des sciences  
économiques et administratives

---

# Entre l'entrepreneur et l'entreprise, faut-il choisir?

Hubert Wallot<sup>1</sup> et Patrice Barbeau<sup>2</sup>  
Télé-Université du Québec et Delta Développement

---

## Introduction

Depuis maintenant plusieurs années, on considère la création de PME comme un élément crucial du développement économique et de l'innovation. À travers les efforts pour comprendre les phénomènes entourant la naissance, la survie et le développement de ces PME, l'attention s'est initialement portée sur le taux élevé de leur mortalité périnatale ou infantile, c'est-à-dire sur la grande proportion d'entreprises naissantes qui faillissent au cours des premières années de leur existence. On l'expliqua par leur difficulté à trouver suffisamment de financement ainsi que par leur manque d'expertise technique et gestionnelle, voire même d'espace suffisant. On a cru trouver la solution en mettant sur pied des incubateurs d'entreprises et des sociétés fournissant du capital de risque. Bon nombre des premières initiatives gouvernementales de soutien à la petite entreprise se sont situées à ce niveau. Les deux hypothèses implicites de ces solutions semblent les suivantes : 1) le taux spontané de naissance de PME est suffisamment élevé; 2) ce qui est à améliorer a trait au taux de survie à maturité.

Alors que les approches rattachées à pareilles prémisses n'ont pas apporté tous les bons effets souhaités et que les deux hypothèses sous-jacentes n'ont jamais pu être démontrées, une autre tendance théorique et pratique a rapidement émergé, selon laquelle le taux de naissance doit être accru par des actions en amont, à savoir avant la conception. En effet, la fécondation

survient et de nouvelles entreprises naissent lorsque des entrepreneurs entrent en contact avec des opportunités. Le défi réside-t-il alors dans le manque d'entrepreneurs ou dans le manque d'occasions d'affaires? Selon la réponse que l'on donne, on trouve deux grandes approches d'intervention dont s'inspirent deux modèles québécois de développement économique régional par la création de PME : le CLD et Pluricapital. En effet, bien qu'on retrouve des CLD dans les grands centres, on souhaite privilégier les régions périphériques puisqu'on y trouve plus qu'ailleurs un chômage croissant et un exode de cerveaux.

## Le développement de l'entrepreneur et l'outil CLD

Dans l'hypothèse qui postule une pénurie d'entrepreneurs motivés et aptes à démarrer une nouvelle entreprise, on repère certaines causes présumées et l'on cherche à agir sur elles : par exemple, des déficiences relatives aux aspects psychologiques, familiaux et sociaux favorables à l'entrepreneuriat et au développement d'entrepreneurs. On escompte alors que le taux de naissance des PME croîtra par une action à long terme et une action à moyen terme sur l'éventuel entrepreneur. Dans l'action à long terme, qui est néanmoins logiquement la première, on cherche à éveiller le potentiel entrepreneurial latent dans certaines couches de la population, par exemple à travers la valorisation culturelle de l'entrepreneur. Dans l'action à moyen terme, qui prend pourtant la

suite de l'action à long terme, il s'agit de la forme de formation en entrepreneuriat de l'individu au potentiel et à l'intérêt entrepreneuriaux développés, avec suivi et soutien de son projet d'entreprise, qui lui tient généralement lieu de présentation. Ces actions supposent un processus assez long, non seulement en ce qui a trait aux changements dans la culture, mais aussi quant à la formation de l'entrepreneur, qui requiert tout de même quelques années. Un grand nombre de programmes gouvernementaux prétendent agir à ce niveau.

Il en est ainsi, entre autres, du Centre local de développement, ci-après désigné CLD, institution gouvernementale créée il y a près de trois ans avec la mission de développement économique, social et culturel. Après avoir tenté divers programmes pour aider tant l'entrepreneuriat que l'emploi et le développement économique régional, le gouvernement québécois, par l'intermédiaire du ministère des Régions, avait décidé de réorganiser la palette de ses programmes de nature économique et professionnelle. Il mit alors en place, par le concept de CLD, un guichet multiservices pour « les projets créateurs d'emplois », destiné à offrir les services de base en matière de soutien à l'entreprise pour divers types d'entrepreneurs (entrepreneurs potentiels ou en activité, entrepreneurs individuels ou collectifs), y compris les entreprises de l'économie sociale. Dans les mandats qui découlent de cette mission, on retrouve : 1) d'abord le montage de plan d'affaires et les études afférentes de préaisabilité, la recherche du financement, l'accompagnement et le suivi d'une entreprise dirigée et la référence aux services spécialisés comme l'exportation et le développement technologique, et à toute autre forme de service que le CLD entend se donner; 2) l'élaboration d'un plan d'action local en matière de développement économique et de développement de l'emploi, en tenant compte du schéma d'aménagement de la MRC; 3) l'élaboration de toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale et, à ce titre, servir de comité aviseur auprès du Centre local de l'emploi (CLE), remplir tout autre mandat que le gouvernement pourrait lui confier, développer le sen-

timent d'appartenance et finalement, concerter les acteurs du développement local. Comme on le voit, la philosophie du partenariat « flirte » avec la philosophie de la planification économique. Sur le plan juridique, le CLD est une corporation à but non lucratif (une organisation associative au sens européen du terme) gérée par les gens du milieu et placée sous l'autorité d'un conseil d'administration où l'on retrouve des représentants des différents partenaires locaux de l'économie et de l'emploi, y compris des intervenants de l'économie sociale. Les membres du conseil d'administration sont des chefs de file de la communauté sollicités et choisis pour leur bonne connaissance des besoins du milieu et pour leur vision d'ensemble du développement local de leur milieu.

Le fait d'avoir créé de tels centres dans toutes les régions indique que, selon le gouvernement, les problèmes visés existent partout, bien qu'à des degrés variables. Mais ce peut tout aussi bien refléter une mentalité bureaucratique d'uniformisation des solutions à l'intention de régions ou de citoyens présumés semblables. La solution CLD comporte toutefois une infrastructure matérielle et bureaucratique à coûts non négligeables en termes de personnes et d'espaces. Car le fonctionnement des CLD est financé par les gouvernements, qui leur fournissent une enveloppe budgétaire dont l'ampleur dépend de la taille de la population du territoire concerné. Il arrive parfois que le montant du simple coût des salaires du personnel (donc, sans tenir compte du local et d'autres dépenses) égale sinon excède les sommes disponibles pour des prêts ou subventions.

Les CLD ont donc été mis en place notamment pour regrouper certains services gouvernementaux existants :

- réalisation d'études et de recherches;
- fonds local d'investissement (FLI);
- support au démarrage d'entreprises par des jeunes;
- développement des entreprises de l'économie sociale.

Le CLD gère ainsi trois différents programmes d'aide au développement local, auxquels correspondent trois fonds distincts :

- le fonds local d'investissement (FLI);
- le fonds «jeunes promoteurs»;
- le fonds d'économie sociale.

Par le biais de cette aide financière et technique, rattachée à ces fonds, le CLD cherche à favoriser la création et l'expansion d'entreprises sur son territoire, à créer des emplois viables et durables et à diversifier la structure économique existante. Il vise : 1) à susciter et soutenir de jeunes promoteurs et des investisseurs potentiels; 2) à produire des biens et des services correspondant à des besoins sociaux reconnus par la communauté et le développement du milieu humain; 3) à développer le milieu humain local et son économie sociale. Une balise le guide : son aide financière accordée doit s'inscrire en complémentarité ou en partenariat avec celle des institutions financières présentes sur le territoire. Le CLD partage ainsi le risque de son jugement et minimise ainsi la tentation, sinon le risque, de l'utilisation politique ou partisane des fonds publics.

Le modèle d'intervention du CLD repose essentiellement sur le développement entrepreneurial des jeunes. S'appuyant sur la conviction documentée que le moteur de l'économie est la PME, soit 99,5 % de toutes les entreprises<sup>3</sup>, le CLD, par ses différents programmes d'aide financière, cherche à favoriser le développement de l'entrepreneurship, principalement auprès des jeunes de 18 à 35 ans. Le CLD se centre sur l'entrepreneur, même si celui-ci se présente toujours flanqué d'un projet d'entreprise qui a son propre mérite. Le CLD ne cherche pas à développer une entreprise, fut-elle à bon potentiel, dont le promoteur pourrait lui faire faux bond dans la poursuite du développement de son projet. Les services offerts par le CLD consistent d'abord à encadrer le développement de l'entreprise par l'entrepreneur à divers niveaux et à diverses étapes. Cet encadrement prend diverses formes : aide technique au développement du

plan d'affaires, aide financière (subvention, prêt préférentiel) et aide au «réseautage». Par la suite, le CLD suit l'entreprise démarrée avec son aide essentiellement pour fournir au promoteur un soutien dans la phase d'implantation et surveiller son utilisation de l'aide financière.

Le CLD vise le développement d'entreprises – toujours à travers leurs entrepreneurs – dans les différents secteurs d'activité économique : primaire, secondaire et tertiaire. L'ampleur des projets considérés par le CLD doit atteindre au moins 20 000 \$ pour les projets d'entreprises à but lucratif et 15 000 \$ pour les projets d'entreprises de l'économie sociale. La mise de fonds personnelle du promoteur, en actifs ou en argent, doit atteindre au moins 50 % du montant de l'aide financière accordée, mais peut n'être que de 20 % s'il s'agit d'une entreprise sociale. La contribution financière du CLD, sous forme de subventions ou de prêts, est d'au plus 10 à 15 % du coût total du projet. Le CLD prend en charge la référence des projets de trop grande ampleur financière à d'autres sources de financement, par exemple à la SOLIDE (Société locale d'investissement pour l'emploi) ou au FRD (Fonds régional de développement).

L'aide financière est destinée principalement aux immobilisations, à l'acquisition de technologies excluant la R&D et au besoin de fonds de roulement pour la première année d'opération. Elle prend la forme de subventions («Jeunes promoteurs») ou d'un prêt, d'un cautionnement, d'une acquisition d'obligation ou d'autres titres d'emprunts, d'une participation au capital-action ou capital social, ou autrement. Par contre, cette participation ne peut pas prendre la forme d'une subvention, d'un congé d'intérêts, d'un congé de capital, d'une commandite ou d'un don.

### **Le développement de l'entreprise et l'outil Pluricapital**

Dans une autre vision, on cherche à améliorer le taux de naissance de PME par l'apport d'occasions («opportunités») d'affaires aux capacités fécondantes d'entrepreneurs. Normalement, ces occasions

peuvent prendre des formes variées : innovations technologiques (produits nouveaux), innovations gestionnelles (par exemple, les entreprises Cascades), innovations techniques (par exemple, la mise au point de techniques de production plus efficaces et efficientes), innovation marketing (par exemple, le hamburger McDonald's). Mais l'occasion d'affaires peut prendre la forme d'une rencontre provoquée entre des partenaires potentiels qui s'ignorent comme tels ou encore entre des occasions d'affaires existantes et des entrepreneurs en recherche d'une occasion d'affaires.

De fait, la stimulation de la fécondité (c'est-à-dire de l'entrepreneur) n'aura pas d'effet sur le taux de naissance de PME si les partenaires potentiels (les entrepreneurs et les occasions d'affaires) ne sont pas mis en présence. Cette opération suppose, comme élément majeur, une circulation de l'information qu'on semble apparemment prendre comme allant de soi. On peut vraisemblablement présumer que cela peut aller éventuellement de soi dans les grands centres urbains ou dans les grandes entreprises, mais non en milieu périphérique. C'est pourquoi, dans une région périphérique comme le Saguenay, une initiative originale a été mise sur pied. Il s'agit d'une sorte d'agence « matrimoniale » où on retrouve tantôt la clinique de fertilité, tantôt les services de la mère porteuse : en quelque sorte, une organisation destinée à conjuguer des entrepreneurs à des occasions d'affaires selon un processus qu'on peut métaphoriquement dénommer « fécondation in vitro<sup>4</sup> ». Bien que cette idée d'une intervention d'un tiers dans une dynamique entrepreneuriale semble à contretemps de certaines perceptions scientifiques et populaires séculaires du processus entrepreneurial, certaines expériences ont cours et questionnent les idées reçues.

Les régions périphériques font depuis deux décennies l'expérience de la restructuration de leur économie au détriment du taux d'emploi sous la forme d'une modernisation des grandes entreprises régionales dans le secteur manufacturier, de façon à ce qu'elles deviennent mondialement compétitives. La stabilisation de l'embauche dans ces secteurs n'a rien arrangé. De plus, dans certaines régions, la présence de ces

grands seigneurs (les grandes entreprises) a découragé quelque peu la dynamique du développement des entrepreneurs, à la différence d'autres régions moins colonisées par la grande entreprise et plus créatives d'entrepreneurs, comme la Beauce. Donc, il reste aux régions à assurer elles-mêmes leur développement à l'aide de leurs communautés d'affaires, composées des grandes entreprises qui y opèrent et des autres gens d'affaires.

**Au Saguenay, une initiative originale a été mise sur pied. Il s'agit d'une sorte d'agence « matrimoniale » où on retrouve tantôt la clinique de fertilité, tantôt les services de la mère porteuse : en quelque sorte, une organisation destinée à conjuguer des entrepreneurs à des occasions d'affaires selon un processus qu'on peut métaphoriquement dénommer « fécondation in vitro ».**

De fait, la mise en commun de l'expertise technologique et administrative, des réseaux internationaux de communication, des connaissances des conditions locales, rend possible l'introduction de nouvelles occasions d'affaires à partir d'informations, de technologies ou même d'équipements à l'extérieur de la région. Elle permet aussi de faciliter le démarrage de petites ainsi que de moyennes entreprises, notamment en instaurant un réseautage, un peu sur le mode des grappes industrielles. Elle devrait avoir aussi un effet multiplicateur sur l'entrepreneuriat régional tout en constituant une solution préventive à un problème général dans les régions en Occident, où les grandes entreprises sont invitées par la modernisation et la compétition à réduire substantiellement leur personnel.

C'est dans ce contexte qu'au Saguenay, région plutôt nordique du Québec, fut instituée, au tournant des années 80, la SOCCRENT (Société de création et

d'incubation d'entreprises), société ayant simultanément, ce qui était une originalité à l'époque, trois fonctions : l'investissement, en région, de capital de risque, la création d'entreprises et l'incubation d'entreprises. Ces trois fonctions avaient pour objectif principal de promouvoir le développement régional et d'attirer en périphérie des activités économiques par le biais de la création d'entreprises manufacturières ou technologiques. La société ainsi créée se donnait ainsi du coup divers indicateurs de performance, qui lui ont jusqu'ici donné raison en termes de création d'entreprises durables, de création d'emplois et de création de profits.

**La SOCCRENT (Société de création et d'incubation d'entreprises), a pour objectif principal de promouvoir le développement régional et d'attirer en périphérie des activités économiques par le biais de la création d'entreprises manufacturières ou technologiques. Elle met cependant l'emphasis sur l'entreprise à créer ou créée, et non pas sur l'entrepreneur à soutenir.**

La nouvelle société cherche à travailler sur des projets d'entreprises auxquels on peut déjà associer une expertise technique dans des personnes ou, maintenant le plus souvent, dans des partenariats avec d'autres entreprises. Cela est particulièrement intéressant lorsque ces partenaires sont étrangers et que les intérêts sont mutuels. Elle fait de plus en plus ce qu'on peut appeler de la « fécondation in vitro » d'entreprises. Mais, avec le temps et l'expérience, la nouvelle société agit de plus en plus comme promoteur plutôt que comme entrepreneur, ayant développé une expertise à monter des dossiers et à réunir les expertises nécessaires où on trouve déjà une expertise technique. C'est souvent selon le principe des grappes industrielles que la nouvelle société multiplie un certain nombre de projets d'entreprises autour d'une entreprise initiale qu'elle aura pu mettre sur pied. Elle

ne sera plus gestionnaire une fois l'entreprise lancée. Elle identifie une idée à partir des ressources régionales, monte le dossier jusqu'à la décision d'implantation et trouve ensuite un gestionnaire. Donc, elle choisit de miser d'abord sur l'entreprise à créer et à laquelle adjoindre un gestionnaire plutôt que de miser sur un gestionnaire et avoir à vivre avec ses forces et ses faiblesses pendant longtemps. Son approche entrepreneuriale ressemble, par certains côtés, à l'intrapreneurship dans la grande entreprise. Ainsi, lorsqu'elle veut faire construire une usine, la compagnie Alcan identifie un site, choisit une technologie, et ce n'est qu'après la construction et au moment du démarrage du projet qu'elle embauche un directeur général. De plus, la société s'intéresse à des projets de type manufacturier et, avec le temps, d'une stature qui, notamment en raison des investissements importants, évoque plus la moyenne que la petite entreprise.

En cela, la nouvelle société se distingue de l'approche précédente, qui met davantage l'accent sur l'entrepreneur, qui arrive quasi marié à un projet, son projet à lui. L'approche de la nouvelle société est mitoyenne dans le sens où aujourd'hui, à la lueur de son expérience passée, elle met en branle une opération à trois temps si l'on peut dire : elle identifie une occasion d'affaires, elle trouve un partenaire technique et ensuite seulement, elle embauche un directeur général qui a des traits entrepreneuriaux et qui va exploiter cette occasion d'affaires avec le partenariat technique. Elle met cependant l'emphasis sur l'entreprise à créer ou créée, et non pas sur l'entrepreneur à soutenir. Si le gestionnaire de la nouvelle entreprise ne fait pas l'affaire, elle le change. Dans son évolution, la nouvelle société, initialement appelée SOCCRENT, s'est scindée en trois catégories d'entités juridiques distinctes : les *paras*, les *soccrents* et Pluricapital.

Un « para » est un regroupement d'entreprises solides et leaders dans un secteur donné, par exemple le bois. Les *paras* sont donc ainsi des secteurs d'activités au sein desquels Pluricapital développe des réseaux de contacts, lesquels vont permettre la révélation d'occasions d'affaires et, par suite, une structure de développement de projets, principalement par grappes



industrielles. Durant le développement d'un projet, des dérivés de produits, donc de nouvelles opportunités, peuvent émerger, à la façon des grappes industrielles. C'est à ce moment que la chaîne commence et que le choix des opportunités s'agrandit. L'effort se diversifie dans plusieurs secteurs d'activités, ce qui a déjà donné lieu à la constitution de six paras différents : foresterie, métallurgie, agro-alimentaire, technologie, chimie, énergie. Ce sont les paras qui financent le développement de projets, non leur implantation.

**La nouvelle société, initialement appelée SOCCRENT, s'est scindée en trois catégories d'entités juridiques distinctes : les paras, les soccrents et Pluricapital. Se démarquant du SOCCRENT originel, un « soccrent » est désormais seulement une entreprise de capital de risque formée en vue de la création d'entreprises.**

Par ailleurs, se démarquant du SOCCRENT originel, un « soccrent » est désormais seulement une entreprise de capital de risque formée en vue de la création d'entreprises. En général, le soccrent se spécifie par un domaine d'intérêt semblable à celui d'un para, et les commanditaires sont des organisations que l'on retrouve souvent autant dans le para que dans le soccrent du même domaine. Le soccrent est donc l'organisation qui peut investir dans l'implantation d'un projet préparé à la commande d'un para.

Au fond, l'arrimage des paras et des nouveaux soccrents, qui ne se recoupent pourtant jamais complètement, repose sur l'élaboration progressive de réseaux stratégiques administrés par une équipe multidisciplinaire, celle de Pluricapital, dont un des objectifs principaux est de provoquer des investissements créateurs d'entreprises dans les secteurs à forte croissance, manufacturiers ou recourant aux technologies de pointe.

Pluricapital est en somme une entreprise de services visant à développer les projets, un peu à la manière d'un R&D intrapreneurial, qu'utilisent les paras qui financent le développement des projets. Dès qu'un projet d'entreprise est développé jusqu'à l'étape de pré-implantation, il est offert pour vente, en priorité à des organismes du para concerné ou au soccrent apparenté. Il y a donc là, après « fécondation in vitro », transfert d'embryon. Il est entendu que la vente d'un projet doit couvrir, pour fins de remboursement, les frais de développement du projet par Pluricapital qui, étant une entreprise à but lucratif, doit y trouver aussi un profit. Par ailleurs, Pluricapital est aussi, dans les faits, la société qu'on sollicite pour gérer les soccrents.

Pluricapital adopte une perspective particulière concernant le développement économique régional. Selon elle, il est extrêmement difficile pour une petite entreprise de faire affaire avec une grande entreprise, pour diverses raisons telles les normes de qualité, la capacité de production, les prix, etc. De plus, il s'y vivrait une situation de développement économique peu attrayante pour les entreprises de moyenne taille qui pourraient faire le pont (ou relais) entre la grande entreprise et la petite entreprise. Pluricapital croit que c'est l'absence marquée de la moyenne entreprise qui pénalise l'intégration fonctionnelle et productive de la structure économique régionale. C'est pourquoi elle s'attaque à cette problématique en développant des opportunités d'affaires puis en les mariant avec les technologies appropriées, tout en respectant le développement des ressources existantes dans la région.

Malgré un objectif commercial explicite (le profit), Pluricapital conserve, comme valeurs majeures sinon comme mission, le développement régional, qu'elle identifie toutefois non pas à des individus mais à des entreprises issues d'occasions d'affaires, et principalement dans les secteurs vitaux, le secteur manufacturier et le secteur technologique. L'objectif opérationnel de Pluricapital est de mettre sur pied deux projets par année. Les projets proviennent d'une opportunité d'affaires soit technologique, soit manufacturière, soit

de richesse régionale. Le rôle de Pluricapital est donc de développer les différents projets, de trouver le financement nécessaire au démarrage et de faire fructifier le capital de risque des sociétaires. De plus, Pluricapital conseille le gestionnaire ou l'entrepreneur et contribue à maximiser sa rencontre d'opportunités d'affaires. Pluricapital consolide également les réseaux, fait croître l'économie régionale et stimule l'internationalisation des activités, des entreprises et des projets.

**Malgré un objectif commercial explicite (le profit), Pluricapital conserve, comme valeurs majeures sinon comme mission, le développement régional, qu'elle identifie toutefois non pas à des individus mais à des entreprises issues d'occasions d'affaires. Ce modèle vise le développement non pas par le haut ou par le bas, mais d'une certaine façon par le mariage des deux à travers la mise sur pied d'une moyenne entreprise.**

Ce modèle de développement économique régional repose sur le développement d'entreprises manufacturières ou technologiques de taille, de manière à permettre un relais fécond de développement entre les grandes et les petites entreprises. Il vise le développement non pas par le haut (la grande entreprise) ou par le bas (le développement d'entrepreneurs ou de l'entrepreneurship), mais d'une certaine façon par le mariage des deux à travers la mise sur pied d'une moyenne entreprise (investissement de 5 millions et plus). Ce modèle privilégie donc le réseautage entre la petite et la grande entreprise.

À ce jour, Pluricapital a un bilan impressionnant. Active depuis 1986, Pluricapital regroupe 35 sociétaires et supervise une trentaine de placements d'affaires. Pluricapital a généré plus de 2000 nouveaux emplois en 12 ans, gère des actifs de réseau de 350 M \$, pour un capital sous gestion de 32 M \$.

Pluricapital a acquis une réputation enviable et une crédibilité solide auprès de ses partenaires privés et publics. Si bien que d'ici 2005, Pluricapital appuiera l'inscription en bourse de quelques entreprises, en plus de doubler son portefeuille d'entreprises et sa valeur capitalisée. Au cours des cinq dernières années, Pluricapital a enregistré un rendement nominal de 42,04 % grâce à son réseau stratégique, un partenariat privé, son approche proactive et son équipe professionnelle.

Néanmoins, précédemment très dédié à l'innovation et au développement de projet, à trouver les opportunités et les entreprises partenaires éventuelles ainsi qu'aux phases de pré-incubation et d'incubation, Pluricapital connaît deux phénomènes nouveaux. Lorsque, pour un projet, il y a peu d'expertise dans la région, technique notamment, Pluricapital tend à moins faire refaire à un entrepreneur local la démarche déjà menée par l'entreprise pour le développer afin de l'introduire au projet monté, car cela alourdit le processus en introduisant des délais et des incertitudes. Pluricapital devient alors l'entrepreneur à la manière des banques d'affaires privées américaines. En second lieu, une condition fondamentale de succès des projets est l'apport suffisant et la continuité des capitaux pour procéder depuis l'analyse jusqu'au prédémarrage de projet. Or, actuellement, le marché du capital de risque, profit oblige, se déplace vers le développement de projets ayant déjà franchi l'étape plus risquée du prédémarrage, et ceci n'est pas sans influencer la structure « soccrent – para – Pluricapital », et Pluricapital doit alors en tenir compte et s'adapter pour survivre.

## Conclusion

Le CLD choisit des cibles différentes de celles du trio « Pluricapital – paras – soccrents ». Il faut aussi noter que ce genre de « structure », comme le CLD, entraîne un certain coût économique, puisque le CLD n'est pas une entreprise profitable et qu'il arrive parfois qu'il coûte aussi cher sinon plus, en termes de fonctionnement, que les montants qu'il distribue. Il n'existe actuellement pas de données évaluatives concluantes

---

sur le rendement économique de pareil type d'organisation. Certains buts propres au CLD (par exemple, en matière de souci pour les entreprises sociales) ne s'appliquent pas aux soccrents, aux paras ou à Pluricapital. Par ailleurs, si des CLD ont pu être créés dans toutes les régions du Québec, il n'est pas évident de rassembler du jour au lendemain le noyau de talents duquel pourrait, dans chaque région, éclore un nouveau Pluricapital. Il s'agit finalement d'approches plus complémentaires que substitutives. ■

## Notes et références

- 1 Hubert Antoine Wallot est professeur à la Télé-Université du Québec.
- 2 Patrice Barbeau est président de Delta Développement.
- 3 D'AMBOISE, Gérald (1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME?*, Presses Inter Universitaires, 2<sup>e</sup> Édition, p. 14-15.
- 4 WALLOT, Hubert et Sylvain DUBÉ (1998). «Incubation, capital de risque et création in vitro d'entreprise», *Revue Organisation*, vol. 7, n<sup>o</sup> 1, p. 57-69; (1995). «Magnitube, In Vitro Vertilization of a Business», *Gestion 2000*, tome 1, p. 75-89.

---

# L'urbanisme communautaire à Québec : utopie ou réalité?

Martin Simard  
Université Laval

---

## Introduction

Les démarches de revitalisation urbaine que l'on observe dans plusieurs villes, notamment en Amérique du Nord, se présentent comme de formidables laboratoires sociopolitiques. La vie communautaire du milieu s'y retrouve catalysée par les consultations, les tables de concertation et les débats de toutes sortes qui trouvent leurs échos dans les médias. L'enjeu est la définition d'un nouvel espace de vie, des valeurs et des pratiques qui marqueront la communauté locale dans les prochaines années. Ce projet collectif est l'objet d'une négociation entre divers groupes d'intervenants locaux. Cette négociation se réalise à travers des actions concrètes comme la mise en œuvre de projets de développement. Qu'il s'agisse de parcs, d'équipements culturels et sportifs ou de projets immobiliers en tous genres, les projets de développement sont l'occasion de marquer l'espace local de nouveaux lieux supportant des activités particulières et affichant un message symbolique. Pour les intervenants communautaires, le défi consiste à faire valoir leur point de vue à travers les mécanismes de développement local.

Pouvant être qualifiée d'urbanisme communautaire (*community planning*), l'approche du développement local en milieu urbain est le résultat d'un cheminement de société. Cette démarche, axée sur la participation et la concertation, se distingue des pratiques antérieures. Elle fait suite à plusieurs décennies de relations con-

flictuelles entre les administrations municipales et les associations de citoyens<sup>1</sup>. Les différents intervenants ou groupes sociaux d'un milieu seraient plus enclins à la concertation et aux partenariats dans le contexte actuel de la mondialisation<sup>2</sup>. L'urbanisme verrait alors son objectif se diriger progressivement de l'élaboration de solutions techniques aux problèmes territoriaux vers la mise en place d'un débat public sur les enjeux de développement<sup>3</sup>.

**Pouvant être qualifiée d'urbanisme communautaire (*community planning*), l'approche du développement local en milieu urbain est le résultat d'un cheminement de société. Cette démarche, axée sur la participation et la concertation, se distingue des pratiques antérieures.**

Dans les quartiers anciens des agglomérations urbaines, le dilemme est de trouver une voie médiane entre la présence d'activités commerciales ou administratives et le maintien d'une vie de quartier pour les résidents. Ces milieux comportent généralement une concentration de populations marginalisées, ce qui ne correspond pas à l'image de prestige que les autorités municipales et les gens d'affaires tentent de promouvoir<sup>4</sup>. L'image de renouveau des édifices de verre et

d'acier risque fort de lancer un mouvement de spéculation immobilière et de favoriser l'augmentation des prix ainsi que les déplacements de populations. Dans ce cadre, il s'avère utile d'étudier l'un des programmes de revitalisation les plus marquants des dernières décennies au Québec, soit celui du quartier Saint-Roch à Québec. Est-ce que ce projet d'urbanisme rejoint vraiment les principes de l'urbanisme communautaire et les attentes des intervenants du milieu? A-t-on réussi à maintenir un équilibre entre le rôle de place d'affaires et celui de milieu de vie?

**Dans les quartiers anciens des agglomérations urbaines, le dilemme est de trouver une voie médiane entre la présence d'activités commerciales ou administratives et le maintien d'une vie de quartier pour les résidents. Ces milieux comportent généralement une concentration de populations marginalisées, ce qui ne correspond pas à l'image de prestige que les autorités municipales et les gens d'affaires tentent de promouvoir.**

La revitalisation de Saint-Roch s'est déroulée au cours des années 90 à partir d'une démarche participative ayant connu des hauts et des bas, mais qui est fort révélatrice des enjeux et défis de l'urbanisme et de la politique locale à l'aube du troisième millénaire. Dans cet article, nous nous concentrerons sur deux éléments. Premièrement, nous analyserons le quartier Saint-Roch et la vie communautaire qu'on y retrouve à partir des points de vue des personnes sondées. Il s'agit d'une étape préalable qui nous permettra d'évaluer, dans un deuxième temps, les démarches de revitalisation urbaine et la perception qu'en ont les intervenants locaux.

## **Saint-Roch : une communauté de quartier ?**

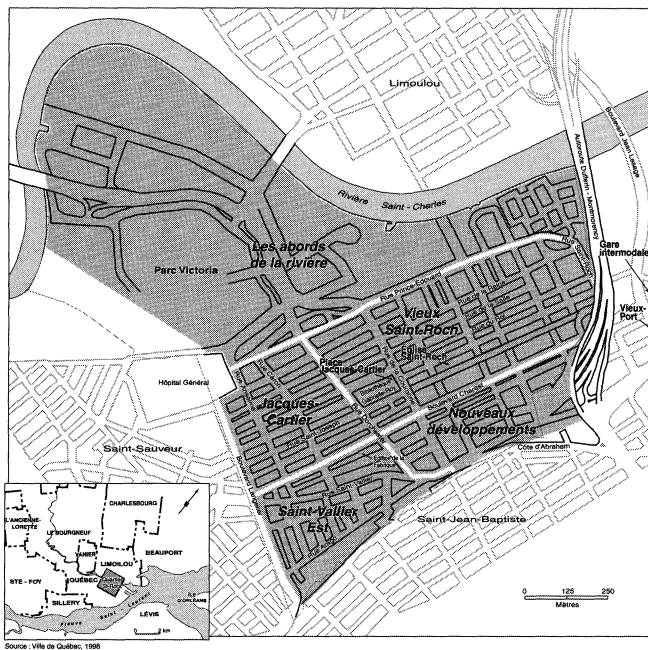
### *Le quartier Saint-Roch comme espace vécu*

Lors d'une enquête sur la revitalisation de Saint-Roch, 47 intervenants locaux ont été rencontrés. Ces intervenants des domaines communautaire (20), économique (11), professionnel (11) et politique (5) ont accepté de se soumettre à une entrevue semi-dirigée d'une durée moyenne de 65 minutes. Ces rencontres, réalisées entre septembre et décembre 1999, comportaient deux volets : le premier volet s'attardait à la comparaison de quatre projets de développement dont les résultats ont été présentés antérieurement<sup>5</sup>. Le deuxième volet, qui nous intéresse ici, touche l'ensemble du processus de revitalisation urbaine. Les premières questions traitent de l'évaluation du territoire et de la vie communautaire du quartier par les intervenants locaux. Reprenant certains concepts popularisés par Kevin Lynch à partir des années 60, les intervenants locaux ont été interrogés sur la perception des frontières, sur les lieux de mémoire de même que sur les aires sociales à l'intérieur du quartier.

Tout d'abord, on peut dire que le quartier Saint-Roch est un milieu présentant des caractéristiques physico-spatiales et des frontières facilement identifiables par les intervenants locaux (carte 1). Un interviewé dira d'ailleurs : « C'est sûr que Saint-Roch, ça existe géographiquement, politiquement et dans l'imaginaire. » Les intervenants sondés ont été amenés à faire un petit exercice de géographie, soit à situer les limites du quartier. Vingt-six intervenants sur 47 ont accepté de répondre à cette question. La plupart de ceux-ci ont identifié des zones frontières dans les quatre points cardinaux, mais quelques-uns se sont limités à une délimitation est-ouest ou à l'énonciation de plus de quatre zones ou rues limitrophes. Sur ce plan, les intervenants se montrent d'accord dans une large mesure sur trois des quatre frontières du quartier. Ainsi, le boulevard Langelier remporte la palme avec 21 mentions alors que la rivière Saint-Charles et la falaise suivent, avec 19 mentions chacune. Un intervenant souligne d'ailleurs que « Langelier est une limite forte avec le quartier Saint-Sauveur, car il s'agit de l'an-

cienne limite municipale». Du côté est, la frontière apparaît plus floue. Onze intervenants ont nommé l'autoroute comme limite du quartier contre 5 pour la gare du Palais, 4 pour le boulevard Jean-Lesage, 3 pour le Vieux-port et 2 pour le Vieux-Québec (secteur basse-ville).

**Carte 1. Le quartier Saint-Roch :**  
**les sous-secteurs et les lieux de mémoire**



Aucune question spécifique ne portait sur l'aspect des lieux de mémoire. Cependant, on peut tout de même prendre note de quelques faits. Premièrement, plusieurs intervenants ont parlé de leur propre initiative d'espaces publics dans une volonté de mieux les comparer à l'îlot Fleury et au jardin Saint-Roch, soit deux des quatre projets à l'étude dans la première partie du questionnaire. En conséquence, trois lieux publics se particularisent par leur présence dans la « mémoire collective » des intervenants. Il s'agit de la place Jacques-Cartier – bibliothèque, du parvis de l'église Saint-Roch – de l'église elle-même, de la Place de la gare et du Parc Victoria, qui recueillent respectivement 10, 9, 6 et 5 mentions. Dans un deuxième temps, il faut aussi citer l'Édifice de la Fabrique, le Vieux-Port, le marché du Vieux-Port, le Centre récréatif Saint-Roch et l'Édifice F. X. Drolet, qui sont

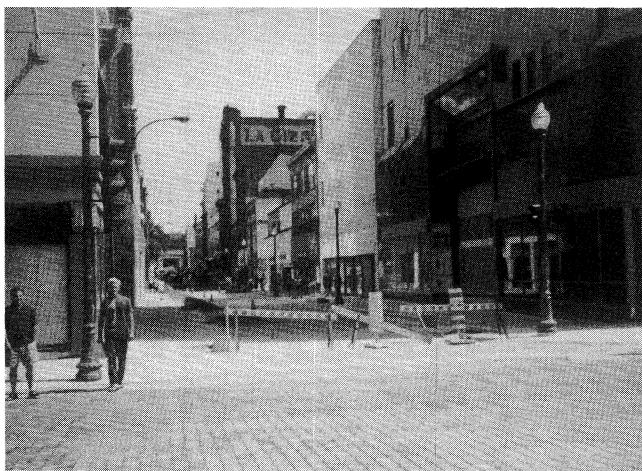
mentionnés entre deux et trois fois par les intervenants locaux. Un répondant affirmera en référence à la partie centrale du quartier : « Le réaménagement de la place Jacques-Cartier et la construction du Ramada Inn, c'est un drame. On a atteint l'âme du quartier. » Trois intervenants locaux ont d'ailleurs envisagé la démolition du Holiday Inn au cours des entrevues.

Par ailleurs, l'image sociale du quartier Saint-Roch se caractérise par son caractère négatif ainsi que par la pauvreté qu'on y retrouve. Un acteur communautaire exprimera la relation conceptuelle entre territoire et problèmes sociaux : « Saint-Roch, c'est la basse-ville, c'est les gens dans le besoin. » Les intervenants souligneront aussi la mauvaise image du quartier en déclarant : « On a tellement dénigré le nom Saint-Roch... » ou encore « Dire que l'on est dans Saint-Roch n'est pas un synonyme de succès... », cela serait plutôt « un aveu d'échec », selon un autre intervenant. Chose significative, plusieurs intervenants ont souligné spontanément la division en aires sociales ou sous-secteurs du quartier, ce qui menait à une question sur leur localisation. Une grande diversité de réponses a été recueillie sur cet aspect. On peut toutefois synthétiser les résultats de l'étude en faisant ressortir la prédominance très forte de 5 sous-quartiers chez les 22 répondants interpellés par ce sujet. Il s'agit du Vieux-Saint-Roch, avec 17 mentions et une délimitation approximative entre les rues Saint-Joseph, Dorchester, Prince-Édouard et l'autoroute Dufferin-Montmorency. Dans un deuxième temps, on retrouve le secteur Saint-Vallier-Est (ou Jacques-Cartier-Sud), qui cumule 10 mentions et qui est situé globalement entre les éléments suivants : la falaise, le boulevard Langelier, le boulevard Charest et la rue Dorchester. En troisième lieu, on remarque les abords de la rivière, qui sont mentionnés 8 fois avec le découpage géographique suivant : les rues Prince-Édouard et Saint-Roch, le Parc Victoria, la rivière Saint-Charles et l'autoroute. On observe également l'identification d'un sous-secteur dans l'ancienne paroisse Jacques-Cartier par 6 intervenants en rapport au territoire circonscrit par le boulevard Charest, la rue Langelier, le Parc Victoria et la rue Dorchester. En dernier lieu, on peut ajouter à la liste le secteur des

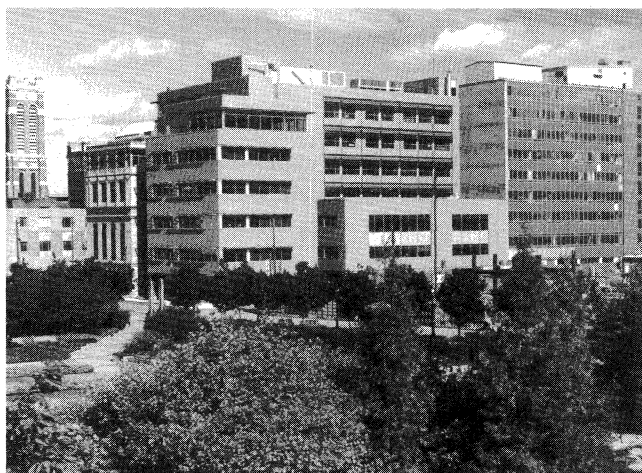


nouveaux développements, qui est situé par 5 acteurs du milieu au sud-est du quartier et délimité par la falaise ou la côte d'Abraham, la rue Dorchester, le boulevard Charest de même que les échangeurs de l'autoroute. Un sixième secteur reçoit un appui moins significatif (3 personnes); il s'agit du territoire borné par les rues Saint-Vallier et Saint-Joseph, qui résulte d'un découpage du quartier en trois tranches est-ouest.

**Photo 1. Le Vieux-Saint-Roch**



**Photo 2. Les nouveaux développements**



Ces sous-quartiers correspondent également à des aires socio-économiques pour de nombreux intervenants. Le Vieux-Saint-Roch est fréquemment reconnu comme «le vrai Saint-Roch» ou comme la zone de concentration de la pauvreté et des démunis. Ce territoire apparaît comme étant le noyau fort de l'identité de

Saint-Roch, même si «maintenant, les paroisses Jacques-Cartier et Saint-Roch sont réunies» et que «la notion de Saint-Roch s'élargit». Ces remarques tendent à valider les observations de Di Méo<sup>6</sup>, comme quoi les identités territoriales se diffusent à partir de points focaux. En deuxième lieu, le secteur Saint-Vallier-Est s'affiche comme le milieu des artistes et des étudiants, ce qui fait dire ce qui suit à un intervenant : «La rue Arago, c'est presque Saint-Jean-Baptiste.» Les abords de la rivière correspondent aux espaces développés dans les années 80, comprenant des condominiums avec de petites familles. Les intervenants en diront ceci : «Les gens des condos avaient honte de dire qu'ils restaient dans Saint-Roch, mais ça change...» ou «Plusieurs s'impliquent, mais on a tendance à les exclure de ce quartier-là.» La quatrième zone, Jacques-Cartier, est associée à une aire résidentielle plus continue «avec son bâti plus jeune et ses quatre étages» où «il y a de vieilles familles» même si «c'est pas tous des enfants de chœur dans ce coin-là». Pour finir, le secteur des nouveaux développements est perçu comme le milieu le plus transformé par les interventions municipales. On soulignera l'image suivante : «Au sud de Charest, c'est presque la haute-ville.» Mais au-delà de l'espace vécu, comment se vit socialement la réalité de Saint-Roch?

#### *La vie communautaire dans Saint-Roch*

Les intervenants locaux ont aussi été interrogés sur la vie communautaire à l'aide de trois questions. Il s'agissait de vérifier les perceptions du milieu sur l'intensité et l'évolution de la vie communautaire dans le quartier avant de réfléchir sur l'existence même de Saint-Roch à titre d'unité sociospatiale. Les réponses ont été compilées selon trois modes : 1 pour les positives, -1 pour les négatives et 0 pour les réponses neutres ou nuancées, afin d'établir un indice par catégories de répondants. Il en ressort un indice de vie communautaire de 0,40 pour l'ensemble des acteurs du développement local. Cet indice est plus fort chez les intervenants du domaine communautaire, avec un score de 0,45 contre 0,31 chez les autres catégories d'interviewés (tableau 1).

**Tableau 1. Évaluation de la vie communautaire selon les types d'intervenants**

Types d'intervenants	Communautaires	Autres	Total
<i>Y a-t-il une vie communautaire à Saint-Roch?</i>	0,53	0,50	0,51
<i>Est-ce que Saint-Roch existe vraiment?</i>	0,50	0,33	0,40
<i>Y a-t-il une tradition communautaire à Saint-Roch?</i>	0,20	-0,07	0,04
<b>Indice de vie communautaire</b>	0,45	0,31	0,40

Beaucoup d'intervenants souligneront l'existence du Conseil de quartier, le rôle important de la Fabrique de la paroisse Saint-Roch et la présence d'une concentration de services communautaires et d'entraide. Néanmoins, les opinions varient sur l'intensité de la dynamique communautaire. Les plus positifs diront que « Saint-Roch est un terreau fertile » ou que « s'il n'y a pas de vie communautaire dans Saint-Roch, il n'y en a nulle part ». Les plus négatifs mentionneront le fait que « c'est difficile de créer une vie de quartier avec cette clientèle-là » ou bien le fait qu'« il n'y a plus d'organisme de loisirs depuis dix ans dans le quartier ». L'évaluation de la vie communautaire semble faussée par la confusion chez les intervenants entre la présence d'organismes institutionnalisés d'entraide et l'existence de relations de voisinage.

Par ailleurs, les intervenants communautaires ont souvent fait référence à une comparaison avec le quartier voisin, Saint-Jean-Baptiste, pour définir la vie communautaire ou la personnalité de Saint-Roch. On traitera de la vie communautaire de cette manière : « Il y a plus de variété dans le mouvement communautaire dans Saint-Roch que dans Saint-Jean-Baptiste » et « les groupes traditionnels sont plus présents ». D'autres avanceront : « La vie communautaire est moins forte que dans Saint-Jean-Baptiste, mais elle est enracinée plus profondément dans la tradition et la vie de quartier. » Un autre s'oppose à cela en énonçant : « C'est pas comparable à Saint-Jean-Baptiste car [Saint-Roch] c'est le centre-ville. »

D'autres acteurs locaux semblent aussi reconnaître qu'il y a une façon de faire de Saint-Roch. On opinera

que « c'est une microsociété tolérante » et qu'« il n'y a pas d'ostracisme dans Saint-Roch. On ne part pas en guerre contre les prostituées, on veut juste que ça change... » On ajoute même : « On accueille les exclus et les gens nous jugent. On est victime de notre générosité. » Des interviewés feront aussi ressortir la simplicité et la convivialité de Saint-Roch : « Les gens sont parlables dans Saint-Roch », « Le monde ordinaire descend dans Saint-Roch avec l'élitisation de Saint-Jean-Baptiste » ou « Saint-Roch est le nouveau quartier latin parce que le haut est rendu trop commercial ». Un intervenant tente d'expliquer la dynamique communautaire de Saint-Roch par ces propos : « Les gens de Saint-Roch sont plus conciliants, il y a du défaitisme, ça reflète ce qui s'est passé dans le quartier et les différences de scolarité. » Un acteur économique déplorera toutefois que « les promoteurs sont mal vus [dans Saint-Roch], comme si on était des méchants. Ailleurs y sont mieux vus. C'est peut-être relié à Laurent Gagnon<sup>7</sup> ».

Au sujet de l'existence d'une tradition de vie communautaire, les intervenants divergent de points de vue. Neuf intervenants ont répondu oui, 8 ont répondu non et 4 ont donné une réponse nuancée, pour un indice toutes catégories de 0,04. Plusieurs intervenants n'ont pas été en mesure de répondre à cette interrogation, c'est-à-dire 23 sur 47. D'autre part, peu de personnes ont été capables d'identifier « le comité de l'aire 10 » ou « le comité de citoyens de la côte d'Abraham ». On a par contre beaucoup discuté des actions de Mgr Lavoie<sup>8</sup>, notamment en ce qui a trait au combat des voies ferrées. Un intervenant présente le constat suivant sur les anciens militants : « On les

connaît pas beaucoup, mais ils nous ont transmis leur puissance. »

### Le bilan communautaire de la revitalisation

Les commentaires qui précèdent nous aident à mieux comprendre le contexte de réception des projets de développement reliés à la revitalisation urbaine du quartier. Même s'il est encore tôt pour en évaluer pleinement les effets, il s'avère utile de faire un premier bilan du vécu communautaire de la revitalisation à l'aube d'une ère de changement. La revitalisation semble susciter des sentiments paradoxaux chez les intervenants du quartier Saint-Roch. D'un côté, on a dit : « Maintenant, on sent qu'on va être revitalisés, on se sent moins isolés. » Mais l'on a des craintes : « Les besoins vont être définis en fonction des nouveaux » et « il va y avoir une épuration; les gens de Saint-Roch, on va les repousser ». Regardons plus en détails l'évaluation qui est faite du rôle de la municipalité et des risques qu'il y ait des gagnants et des perdants dans le processus de revitalisation.

#### L'évaluation du rôle de la municipalité

L'évaluation du rôle de la municipalité dans la gestion du processus de revitalisation peut être qualifiée de bonne, avec un indice de 0,51, même si elle demeure moins élevée chez les intervenants communautaires (0,20) que chez les acteurs locaux d'autres catégories (0,74) (tableau 2). On affirme : « L'Allier<sup>9</sup> a eu du courage de mettre ça de l'avant » de même que « la

Ville a mis ses culottes » en « jouant un rôle de quart-arrière », et celle-ci « a été persévérante, même si ça été long au début ». On entendra tout de même certaines critiques. Voici quelques récriminations en provenance des milieux économiques : « Ma seule critique, c'est qu'on a mis beaucoup de ressources sur des projets comme le Jardin et Méduse » ou « Il y a trop de subventions pour les nouveaux, ça nous [les anciens commerçants] fait perdre des locataires commerciaux qui déménagent dans la bâtisse d'en face. » Du côté communautaire, malgré une satisfaction fréquemment exprimée, on énonce aussi certaines réserves : « Il y a des consultations, mais ils retournent aux plans et prennent beaucoup de latitude » ou « Les projets surprennent les gens, car c'est pas pour eux autres » ou encore « On devrait s'occuper plus du nord du quartier. » Mentionnons également que des critiques ont été exprimées sur des enjeux plus ponctuels comme les coupures budgétaires de l'année 1999 ou le dossier de l'îlot d'Aiguillon<sup>10</sup>.

**L'évaluation du rôle de la municipalité dans la gestion du processus de revitalisation peut être qualifiée de bonne, même si elle demeure moins élevée chez les intervenants communautaires que chez les acteurs locaux d'autres catégories.**

**Tableau 2. Bilan de la revitalisation selon les types d'intervenants**

Types d'intervenants	Communautaires	Autres	Total
<i>Comment évaluez-vous le rôle de la municipalité?</i>	0,20	0,74	0,51
<i>Les projets diffèrent-ils des années 70?</i>	0,33	0,84	0,63
<i>Y a-t-il des gagnants ou perdants dans la revitalisation?</i>	0,26	0,52	0,41
<b>Indice général d'évaluation</b>	0,26	0,70	0,51

Les intervenants locaux sont également d'avis que la revitalisation urbaine des années 90 se distingue de la rénovation urbaine des années 70, dans l'ensemble. En effet, l'indice se chiffre à 0,63 sur cette question pour l'ensemble des acteurs locaux, quoiqu'il soit encore une fois plus faible chez les intervenants communautaires (0,33). Certains intervenants de cette catégorie avanceront que «c'est le jour et la nuit» ou qu'«il a une meilleure compréhension du topo» en rappelant que «Gilles Lamontagne<sup>11</sup> était un ancien pilote qui a bombardé sa propre ville». On mentionne que l'approche actuelle est plus humaine et basée sur l'addition des petits projets par opposition aux mégaprojets d'autrefois. Quelques-uns demeurent plus sceptiques en affirmant que «le festival market<sup>12</sup>, c'est l'enfer si la ville dit oui à ça, ça sera l'équivalent du mail ou de la Saint-Charles» ou que «le projet du mail, ça profitera aux promoteurs : ils ont profité de sa construction en 1970 et ils profiteront de la démolition». Les acteurs économiques se montrent plus pragmatiques, en soulignant que «les autoroutes sont faites, on a plus besoin de les refaire» ou que «c'est une question de mode, peut-être que Pelletier<sup>13</sup> a été correct aussi».

Concernant la dimension sociale, un intervenant dira : «Je suis toujours surpris de voir qu'on relie pas la planification sociale à la planification économique», alors qu'un autre exprimera l'idée qui suit : «Avec le comité de suivi du mail<sup>14</sup>, il y a une nouvelle approche globale dans le quartier; on est en train de faire prendre le Jello.» Ce même intervenant énoncera aussi les effets secondaires de la consultation – concertation, liés au projet d'enlèvement du toit du mail en disant «le Jardin, on y arrive». Ces interventions colorées nous conduisent directement à la question des déplacements de populations et des mélanges de groupes sociaux. Jetons un coup d'œil sur la texture du fameux «Jello» de Saint-Roch.

#### *Les gagnants et les perdants de la revitalisation*

La question sur les gagnants et les perdants de la revitalisation a soulevé de nombreux commentaires. Vingt-neuf intervenants sur 46 ont abordé librement le sujet de la «gentrification» ou de l'embourgeoisement pos-

sible du quartier Saint-Roch comme résultat de la revitalisation urbaine. Vingt et un intervenants ont souligné qu'il n'y aurait que des gagnants ou que la gentrification serait contenue par les mesures de la Ville alors que 23 répondants ont déclaré qu'il y aurait des gagnants et des perdants et que 2 n'ont fait allusion qu'aux perdants. Parmi les répondants qui ont identifié précisément des gagnants, 6 ont nommé les commerçants et 2, les promoteurs. La Ville, les propriétaires et les riches ont été identifiés une fois chacun comme organisme ou groupe gagnant. Parmi les répondants qui ont parlé de perdants, on mentionne 13 fois la population résidente actuelle, 4 fois les démunis et 2 fois les itinérants. Les commerçants, la banlieue et les artistes ont été mentionnés une fois chacun comme groupe potentiellement perdant.

L'enjeu de l'embourgeoisement est donc reconnu par la majorité des intervenants, même si les prédictions varient sur ce point. Un acteur communautaire semble bien saisir l'impression des intervenants de ce groupe : «Il y a une crainte que la revitalisation chasse les gens; on a peur d'être repoussés.» La plupart des intervenants professionnels et politiques se montreront confiants quant au fait que les mesures réglementaires de la Ville et la présence de logements sociaux permettent de maîtriser les déplacements de populations liés à la hausse du coût des loyers. Un intervenant de ce groupe confirme cette perception : «Pour le moment, il n'y a pas de spéculation. C'est une stratégie gagnant-gagnant.» Les intervenants économiques se montrent plus directs. L'un d'eux affirme : «On fait pas d'omelettes sans casser des œufs» et un autre rétorque : «Les hausses de coûts, c'est *just fine*.»

**L'enjeu de l'embourgeoisement est reconnu par la majorité des intervenants, même si les prédictions varient sur ce point.**

Indépendamment de la question de l'embourgeoisement, les intervenants ont aussi fait ressortir les difficultés possibles reliées au prévisible mélange des groupes sociaux. On a ainsi fait référence aux conflits

de valeurs et aux nouvelles pratiques des lieux découlant de la revitalisation. Un répondant s'exclame sur ce thème : « Les gens reviennent [dans Saint-Roch], mais ils veulent un quartier *clean*. » Un autre prétend ceci : « Les perdants, ce sont ceux qu'on chasse du mail et ceux que l'on exclut du parc Saint-Roch. » Deux intervenants commentent les difficultés probables d'appropriation des nouveaux bâtiments et équipements : « Ça va prendre des années avant que les gens s'approprient tout ça » et « Les nouveaux projets, je suis pas sûr que ça améliore la qualité de vie des résidents actuels; ils ne s'y reconnaîtront plus et vont partir. » Ce qui fait dire à diverses personnes interviewées ; « Le *mix* est un peu bizarre dans Saint-Roch ; les Folies de Paris<sup>15</sup> à côté des prêteurs sur gages... » et « Il pourrait y avoir un choc culturel entre l'ancienne et la nouvelle population. » Finalement, un autre intervenant prophétise sur les mouvements de populations : « Dans les prochaines années, ça va prendre des plans de revitalisation pour Saint-Sauveur et Limoilou<sup>16</sup>. »

## Conclusion

La revitalisation de Saint-Roch est à un point tournant au début de l'année 2000. Le projet « Rebâtir la rue Saint-Joseph » est en voie de réalisation, et il entraînera de nombreux changements, selon toute vraisemblance. Les intervenants ont fait ressortir les effets sociospatiaux du mail actuel, le qualifiant soit de « bouclier du quartier » ou d'élément « créateur de ghetto ». Les points de vue se polarisent sur le sujet de l'enlèvement du toit du mail<sup>17</sup>. Des intervenants sont d'avis que « ça va tuer la vie communautaire », ou font remarquer, en considérant déjà le projet comme une réalité : « Le projet du mail a fait mal. » D'autres, plus optimistes, sont d'avis qu'« avec l'enlèvement du mail, on va redevenir nous-mêmes, on va retrouver notre vraie nature ». Au-delà des projections, plusieurs intervenants s'entendent sur le caractère majeur de ce projet. Un répondant communautaire traite la question de la manière suivante : « L'enlèvement du mail et le développement commercial sont des enjeux importants. Ça va se jouer là-dessus selon le type de commerces. »

Globalement, la revitalisation urbaine s'affiche comme une démarche collective intensive portant sur des enjeux déterminants pour l'avenir de la communauté locale. Elle semble aussi être un processus stimulant les interactions, à l'intérieur duquel les acteurs locaux se découvrent, négocient, mettent de l'avant des projets et construisent une réalité sociale particulière. Plus fondamentalement, on peut dire que la revitalisation urbaine et l'ensemble des pratiques de développement local consolident l'identité communautaire tout en transformant sa nature<sup>18</sup>. Des lieux, des personnages et des mythes prennent vie et catalysent l'imaginaire local pour former un nouveau chapitre dans la vie du quartier. Cependant, ce processus n'est pas sans dangers pour les intervenants communautaires, qui assument le « beau risque » de la collaboration dans la dynamique politique locale. En effet, ils peuvent se couper de leurs racines et négocier sur des projets intouchables aux yeux de la population. Ils risquent également de participer à la création d'un quartier fait pour d'autres. Ces considérations se perdent souvent à travers les désirs de changements et la fièvre de la revitalisation.

**La revitalisation urbaine et l'ensemble des pratiques de développement local consolident l'identité communautaire tout en transformant sa nature. Cependant, ce processus n'est pas sans dangers pour les intervenants communautaires, qui assument le « beau risque » de la collaboration dans la dynamique politique locale. En effet, ils peuvent se couper de leurs racines et négocier sur des projets intouchables aux yeux de la population.**

À partir de l'exemple de Québec, on peut affirmer que l'urbanisme actuel est plus proche de la dynamique sociale. L'urbanisme communautaire représenterait une sophistication de la démocratie locale, qui tente de

gérer les conflits sociaux ou les divergences de points de vue et d'intérêts par des mécanismes collectifs de discussion – négociation. Toutefois, on peut se demander s'il s'agit d'une tendance à long terme ou d'un phénomène passager. À l'instar de l'ensemble des pratiques de développement local, l'urbanisme communautaire paraît être, à certains égards, un pis-aller pour les espaces en difficulté au sein desquels la logique du marché ne fonctionne plus. Est-ce que l'avis et la participation des intervenants communautaires seront requis à partir du moment où le marché immobilier redémarrera et que les projets foisonneront? C'est là le plus grand défi de l'urbanisme communautaire : permettre la rencontre des intérêts des populations locales et de la dynamique de l'économie de marché. Le développement d'un sens civique et d'une identité communautaire chez les intervenants locaux est sûrement un élément fondamental dans ce processus. ■

## Notes et références

- 1 HAMEL, P. (1991). *Action collective et démocratie locale*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- 2 GAGNON, C. et J.-L. KLEIN (1991). «Le partenariat dans le développement local», P. Hamel et J.-L. Klein (éd.), *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, p. 239-255; SOJA, E. W. (1996). *Thirdspace*, London, Blackwell.
- 3 TRIBILLON, J. F. et D. PILLETTE (1993). *L'Urbanisme*, Montréal, Fischer Presses.
- 4 MERCIER, G., M. PARAZELLI et R. MORIN (1999). «La ville et le choc des imaginaires : populations marginalisées et revitalisation urbaine», L. K. Morisset, L. Noppen et D. Saint-Jacques (éd.), *Ville imaginaire, ville identitaire. Échos de Québec*, Québec, Nota Bene, p. 209-229.
- 5 SIMARD, M. (2000). «Développement local et identité communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec», *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 44, n° 122.
- 6 DI MÉO, G. (1991). *L'Homme, la société, l'espace*, Paris, Anthropos.
- 7 Promoteur immobilier actif dans Saint-Roch au cours des années 80.
- 8 Curé de la paroisse Saint-Roch au cours des années 60 et 70.
- 9 Maire de Québec depuis 1989, élu sous la bannière du Rassemblement Populaire.
- 10 Il s'agit d'un projet hôtelier situé en bordure de la Place d'Youville, soit à la jonction du quartier Saint-Jean-Baptiste et du Vieux-Québec – haute-ville, qui a fait couler beaucoup d'encre à l'automne 1999.
- 11 Maire de Québec de 1965 à 1977 et associé au parti du Progrès-civique.
- 12 Concept commercial proposé par un promoteur immobilier pour la rue Saint-Joseph.
- 13 Maire de Québec de 1977 à 1989 et chef du Progrès-civique.
- 14 Comité «Rebâtir la rue Saint-Joseph», qui a eu comme mandat de trouver des solutions pour aider les populations marginalisées à la suite de la démolition d'une partie du mail Centre-ville.
- 15 Salle de spectacles reprenant la tradition des comédies musicales.
- 16 Deux quartiers anciens de Québec, situés respectivement à l'ouest et au nord de Saint-Roch.
- 17 MERCIER, G., M. PARAZELLI et R. MORIN (1999). *Op. cit.*, note 4.
- 18 SIMARD, M. (2000). *Op. cit.*, note 5.





## **Soyez partenaire...**

### **EN VOUS APPROPRIANT DES ESPACES PUBLICITAIRES OU EN DEVENANT NOTRE MÉCÈNE**

Si vous êtes impliqué dans la gestion d'une organisation soucieuse d'influencer positivement le développement social et économique et qu'il vous semble que vos activités mériteraient d'être mieux connues ou si vous croyez simplement en la mission de la Revue et aimeriez contribuer financièrement à son développement, contactez-nous. Pensez-y! La Revue est lue par la crème des lecteurs...

### **EN NOUS SOUMETTANT DES ARTICLES**

Vous êtes gestionnaire d'une entreprise, dirigeant d'une organisation ou intervenant au sein d'un organisme et aimeriez partager vos analyses et réflexions sur le développement des organisations et territoires de votre coin de pays? Vous êtes chercheur et aimeriez que les résultats de vos recherches soient diffusés? Il n'en tient qu'à vous de nous en faire part.

Puisqu'ils s'adressent d'abord aux acteurs sur le terrain, les articles recherchés sont davantage concernés par la vulgarisation scientifique que par les démonstrations rigoureuses devant servir l'avancement de la science. Le soulèvement de débats et le positionnement de l'auteur dans des dossiers d'actualité sont également recherchés par nos lecteurs. Pour plus de détails concernant les paramètres à respecter, consultez notre politique éditoriale, que vous trouverez à la fin de la Revue.

### **EN VOUS ABONNANT**

Si pour la Revue, les auteurs sont une ressource primordiale, les lecteurs en sont la justification première. La Revue s'adresse à un public ciblé et très intéressé. Elle compte tout près de 2 000 abonnés québécois, canadiens, européens et africains. Si vous ne recevez pas déjà la Revue et que la lecture de ce numéro suscite votre intérêt, vous pouvez vous abonner en nous faisant parvenir, préalablement remplie, la fiche d'abonnement que vous trouverez dans les pages qui suivent.

## LES BESOINS ET ATTENTES EN SERVICES-CONSEILS DE LA PME AU QUÉBEC

Michel Handfield et Jacques Richer  
Administrateurs agréés

Patrice Ouellet  
Développement économique Canada

Luc Desaulniers  
Université du Québec à Rimouski

### Démarche et recherche

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec s'est associé, en 1999, à deux professionnels de l'administration, Messieurs Michel Handfield et Jacques Richer, pour réaliser une étude inédite portant sur les besoins et les attentes des PME québécoises en matière de services-conseils.

Une série d'études européennes de l'Observatoire européen des PME donne un éclairage enrichissant sur le niveau de recours au conseil par les PME européennes, sur les facteurs ayant une incidence sur leur niveau de recours au conseil ainsi que sur les raisons pour lesquelles les PME européennes y ont recours (incitatifs) ou n'y ont pas recours (barrières).

L'étude de Handfield et Richer a notamment cherché à confirmer une possible adéquation entre les résultats québécois et ceux obtenus par les PME européennes.

Le caractère exploratoire de l'étude a commandé une stratégie de recherche à volets multiples. La première phase a consisté à recueillir de l'information terrain de nature qualitative. Les résultats de trente-trois entrevues en profondeur avec des dirigeants de PME situées un peu partout au Québec et de deux groupes de discussion réunissant des praticiens et des dirigeants d'organismes qui s'intéressent de près aux PME ont servi de matière première à la réalisation d'un sondage

auprès de 1 053 PME. L'interprétation des données recueillies et compilées a été enrichie par la tenue d'un troisième groupe de discussion réunissant plusieurs experts s'intéressant de près aux PME.

### Profil des répondants

Globalement, on peut décrire les répondants de la façon suivante :

- L'échantillon était presque exclusivement composé d'entreprises manufacturières (95 %) oeuvrant dans un large éventail de secteurs d'activités économiques;
- Les entreprises et les dirigeants étaient relativement matures;
- La taille des PME était d'envergure appréciable, comptant 70 employés en moyenne, dont la majorité présentait un chiffre d'affaires oscillant entre 5 et 20 millions de dollars;
- Une très forte proportion d'entre elles exportaient leurs produits hors du Québec (plus de 50 % transigeaient avec les États-Unis);
- Le niveau de scolarité des dirigeants était relativement élevé, avec une proportion importante de propriétaires détenant un titre professionnel.

## Objet de l'étude

Cette vaste étude avait pour objet de mieux connaître les besoins et les attentes des PME québécoises en matière de services-conseils dans le but de dégager des perspectives d'amélioration de la qualité et de la pertinence de tels services et, par voie de conséquence, d'améliorer la gestion et la compétitivité des PME du Québec.

Les objectifs spécifiques de l'étude étaient les suivants :

- Mieux comprendre les problèmes auxquels sont confrontées les PME du Québec de façon à mieux cerner leurs besoins en aide extérieure (autant les besoins courants que ceux en émergence);
- Offrir aux membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec et à l'ensemble des prestataires de services-conseils une information pertinente qui leur permettra d'améliorer l'approche (le «contenant») et la teneur (le «contenu») de leurs services professionnels de manière à mieux les adapter aux besoins de la PME québécoise d'aujourd'hui;
- Rassembler de l'information terrain pertinente qui s'avérera exportable et, par le fait même, contribuer à alimenter les échanges avec d'autres organismes voués à la recherche sur les PME dans d'autres pays.

Plus spécifiquement, l'étude s'est attardée à fournir une meilleure connaissance des besoins des PME du secteur manufacturier ou tertiaire comptant entre 20 et 200 employés et dont le centre de décision est situé au Québec.

## Définition du service-conseil

Le service-conseil a été défini par les chercheurs comme étant «une intervention extérieure et rémunérée visant à transmettre des informations et du savoir-faire ou à accompagner des entreprises».

**Le service-conseil a été défini par les chercheurs comme étant «une intervention extérieure et rémunérée visant à transmettre des informations et du savoir-faire ou à accompagner des entreprises».**

## Profil de consommation des PME en services-conseils

Les résultats du sondage réalisé auprès de plus de 200 PME amènent les auteurs Handfield et Richer à conclure que le recours aux services-conseils semble maintenant faire partie des mœurs des PME québécoises. En effet, 75 % des répondants ont affirmé avoir utilisé ces services au moins une fois au cours des trois dernières années, et près des trois quarts d'entre eux ont confié des mandats à des conseillers externes jusqu'à concurrence de trois domaines de spécialisation différents.

Les préoccupations d'ordre opérationnel de ces entreprises manufacturières ont semblé dicter le domaine de spécialisation de tels mandats, le plus populaire étant le secteur ingénierie-production. Les chercheurs constatent en outre qu'entre le quart et le tiers des «consommateurs de services-conseils» ont des besoins relativement diversifiés : informatique, marketing-ventes, gestion des ressources humaines, qualité totale, recherche et développement.

**Le recours aux services-conseils semble maintenant faire partie des mœurs des PME québécoises. En effet, 75 % des répondants ont affirmé avoir utilisé ces services au moins une fois au cours des trois dernières années, et près des trois quarts d'entre eux ont confié des mandats à des conseillers externes jusqu'à concurrence de trois domaines de spécialisation différents.**

L'étude montre également que les PME ont tendance à confier très majoritairement leurs mandats à des cabinets de services-conseils à leur image, à savoir de petits et moyens cabinets privés (moins de 50 professionnels). Les conseillers externes travaillant en solo ont également la cote dans 34 % des cas. À l'opposé, le recours à de grands cabinets ou à des organismes publics ou parapublics est très faible.

Plus de 75 % des honoraires versés par mandat de consultation se chiffraient à moins de 50 000 \$. Étonnamment, à peine 44 % des répondants au sondage ont indiqué avoir reçu une aide financière gouvernementale, principalement sous la forme de Crédits d'impôts à la recherche et au développement ou à la formation, soit des programmes accessibles à toutes les catégories d'entreprises. Ce constat incite les chercheurs à conclure que le support financier gouvernemental semble avoir un impact financier limité sur la consommation de services-conseils par les PME québécoises.

Les chercheurs ont tenté d'établir un lien entre les caractéristiques ayant trait au profil des PME (taille, âge, localisation, secteur d'activité) ou le profil personnel du principal dirigeant (âge, scolarité, sexe) et le niveau de consommation de services-conseils. Ils concluent que celles-ci n'influencent que marginalement la consommation de services-conseils et ne constituent pas de bons indicateurs de la propension à confier des mandats à des conseillers externes.

Contrairement aux conclusions des travaux du Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, portant sur les PME et le recours au conseil extérieur publiés en 1997 par European Network for SME Research, il n'a pas été possible d'établir de corrélation claire entre la taille des entreprises ou le secteur d'activités (manufacturier versus services) et le recours à des conseillers externes. Aucune corrélation significative n'a pu également être établie entre le niveau de formation des dirigeants-entrepreneurs et le niveau de consommation de services-conseils.

L'étude n'a pas permis de connaître la phase du cycle de vie à laquelle les PME sondées appartenaient. Il aurait été fort intéressant d'identifier lesquelles, parmi les PME ayant participé à l'étude, connaissaient ou avaient connu une forte croissance au cours des trois dernières années (les PME surnommées « gazelles »). Peut-être les « gazelles » présentent-elles des caractéristiques semblables à celles identifiées par le Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, à savoir :

- une consommation élevée de services-conseils;
- une bonne opinion des conseillers externes;
- un nombre peu élevé de barrières à la consommation de services-conseils.

Le même commentaire pourrait être formulé à l'égard de la dimension « innovation » chez les PME cibles de l'étude afin de connaître le degré de corrélation pouvant exister entre une orientation *innovatrice* et le recours aux services-conseils.

La corrélation entre le profil psychologique des dirigeants et leur niveau de consommation de services-conseils aurait été intéressante à vérifier afin que les résultats soient ensuite comparés avec ceux des travaux réalisés en France par Plane et Torres, rendus publics aux CIFPME 98 de Nancy-Metz.

### **Opinions des dirigeants de PME à l'égard des services-conseils**

De façon générale, les dirigeants de PME ont une opinion positive à l'égard des prestataires de services-conseils. À partir de trois déclarations positives et trois déclarations négatives extraites des entretiens personnalisés « sur le terrain » qui ont précédé le sondage, 72 % des répondants ont exprimé une opinion fortement, moyennement ou assez positive à l'égard des conseillers externes.

Ces résultats divergent par rapport à la perception générale assez négative que les auteurs ont constatée

lors des entrevues en profondeur avec des dirigeants de PME au cours de la collecte de l'information terrain. Les «histoires qui ont mal tourné avec des conseillers externes» auraient tendance à refaire plus facilement surface dans le contexte où un dirigeant de PME peut s'exprimer plus librement. Les chercheurs notent que 69 % des répondants au sondage sont d'accord avec la proposition énonçant que «Trop de gens se prétendent consultants et n'importe qui peut entrer dans cette profession.»

**De façon générale, les dirigeants de PME ont une opinion positive à l'égard des prestataires de services-conseils. Soixante-douze pour cent des répondants ont exprimé une opinion fortement, moyennement ou assez positive à l'égard des conseillers externes.**

L'étude dénote par ailleurs que les dirigeants de PME québécoises perçoivent en moyenne près de six freins représentant autant de barrières qui empêchent de recourir aux services de conseillers externes.

Les barrières les plus fréquemment mentionnées (citées dans près de 60 % des cas) sont :

- une mauvaise chimie avec le conseiller externe;
- le coût des interventions;
- le manque de temps ou de disponibilité (du dirigeant ou du personnel);
- le manque de confiance à l'égard des conseillers externes;
- la méconnaissance des sources externes d'information à l'égard des services-conseils (Comment et où les trouver?);
- la difficulté à sélectionner un conseiller externe (Comment savoir s'il est compétent?).

Les barrières identifiées par les répondants sont apparues tout à fait cohérentes avec ce que les chercheurs estiment être les principales préoccupations du dirigeant type d'une PME actuelle, soit l'argent, le temps et les relations interpersonnelles. Par ailleurs, et contrairement aux hypothèses de départ, 16 % à peine des répondants ont affirmé avoir davantage confiance aux appuis traditionnels que représentent la famille, les amis, etc.

**Les barrières identifiées par les répondants sont apparues tout à fait cohérentes avec ce que les chercheurs estiment être les principales préoccupations du dirigeant type d'une PME actuelle, soit l'argent, le temps et les relations interpersonnelles.**

### **Critères de sélection d'un conseiller externe**

Quand vient le temps de choisir un conseiller externe, les dirigeants de PME se fondent sur les critères suivants :

- préférence pour des cabinets de petite ou moyenne envergure;
- nette préférence pour des conseillers externes établis dans leur région (ce qui apparaît compatible avec la notion de proximité que les entreprises attendent de leurs conseillers);
- très nette préférence pour des conseillers *spécialistes* (par opposition aux conseillers *généralistes*);
- légère préférence pour une approche des conseillers externes en tant qu'*experts de contenu* (approche du «faire» par un transfert de connaissances) plutôt qu'en tant qu'*accompagnateurs-facilitateurs* (approche du «faire faire» par un transfert de méthodes);

- nette préférence pour que la méthodologie d'intervention des conseillers externes soit *sur mesure* (adaptée à l'entreprise) plutôt que *prédéterminée* (appliquée à partir d'un processus documenté et éprouvé).

Il est important de noter que 80 % des répondants au sondage estiment que l'appartenance des conseillers externes à un ordre professionnel influence la qualité de leurs interventions en entreprise.

Ce résultat contraste cependant avec une opinion contraire largement émise par les dirigeants ayant participé aux entrevues de la phase terrain. Il en ressortait alors que les dirigeants de PME connaissent mal les ordres professionnels et n'accordaient que très peu de valeur ajoutée ou de crédibilité à un titre professionnel. Ce constat était d'ailleurs conforme aux conclusions d'une étude intitulée «L'évaluation de la notoriété et de la valeur perçue du titre de CMC» réalisée en février 1998 par Saine Marketing et commandée par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Comme les trois quarts des répondants appartiennent à un ordre professionnel, les chercheurs sont portés à considérer que les dirigeants de PME auraient tendance, d'une part, à rechercher chez leurs conseillers externes un certain reflet d'eux-mêmes et, d'autre part, à valoriser dans leur processus décisionnel ce en quoi ils croient.

### **Utilité des interventions gouvernementales en matière de services-conseils**

Plusieurs formes d'interventions gouvernementales sont perçues comme étant utiles par les dirigeants des PME québécoises, notamment celles ayant des incidences financières (ce qui permettrait probablement d'amoindrir la barrière importante du coût des interventions telle qu'identifiée précédemment).

Les formes d'intervention gouvernementale souhaitées seraient de :

- donner de l'information sur des conseillers externes potentiels et sur les types de services disponibles;
- payer une partie du coût d'une première intervention;
- accorder des crédits d'impôts liés au coût de chacune des interventions;
- mettre en place un système d'accréditation pour conseillers externes;
- offrir de la formation en rapport avec la relation PME – conseiller externe.

Les chercheurs, après avoir effectué les tests de corrélation statistique appropriés, notent qu'il y a un lien mesurable entre les opinions des dirigeants de PME à l'égard des conseillers externes ou leur perception de diverses barrières à la consommation, et leur propension à confier des mandats de services-conseils. En somme, plus l'opinion envers les conseillers externes est positive, plus forte est la consommation de services-conseils.

### **Comportement futur des PME en matière de services-conseils**

Les domaines de l'ingénierie-production et de la recherche-développement ressortent en tête de liste quant au profil des besoins futurs en services-conseils des PME québécoises. Le management et la finance présentent peu de besoins immédiats. Les PME semblent maîtriser de mieux en mieux ces fonctions, ou elles perçoivent les défis ailleurs, surtout du côté de la production.

Les auteurs sont enclins à croire que la principale préoccupation est d'ordre opérationnel et non organisationnel. Ceci est d'autant plus vrai que nous traversons une période de prospérité économique où la croissance est à l'honneur. Il est à croire que les résultats auraient été différents en période de récession ou même de stabilité économique relative.



Fait remarquable, 27 % des répondants ont exprimé n'envisager aucun besoin en services-conseils pour l'avenir, ce qui correspond à peu près à la même proportion de PME qui n'en ont pas utilisé par le passé. Existerait-il un « syndrome de la première fois », une « barrière psychologique » qui empêcherait certains dirigeants de PME de développer une relation professionnelle avec un conseiller externe ? L'étude n'autorise pas de conclusion en ce sens, mais la question mériterait qu'on s'y attarde.

Les tests de corrélation statistique montrent qu'il existe un lien entre l'utilisation dans le passé et la consommation future des PME en matière de services-conseils. En somme, et pour parodier La Palice, plus une PME a consommé de services-conseils dans le passé, plus elle en consommera dans le futur. Les secteurs où la consommation passée est garante de l'avenir sont l'ingénierie-production, la recherche-développement, la gestion des ressources humaines et la formation.

Les dirigeants de PME, quand vient le moment de sélectionner un conseiller externe, font surtout confiance au jugement et à l'expérience de leurs pairs qui ont déjà eu recours à des services-conseils. La vérification des références d'anciens clients d'un candidat donné ainsi que le recours à son réseau d'affaires semble faire partie des réflexes de bon nombre de dirigeants de PME au Québec.

Les chercheurs énonçaient à la suite des entrevues terrain réalisées au cours de la phase 1 de l'étude : « On se serait attendu à un plus grand nombre de mandats dans le domaine des systèmes informatiques de gestion d'entreprise (ERP) et de la stratégie d'entreprise. Il est possible que la notion de services-conseils ait été interprétée de façon incomplète par certains dirigeants de PME ou que certaines des interventions de ce type ayant eu lieu aient été carrément oubliées. »

Les phases suivantes de l'étude ont confirmé l'hypothèse de la phase 1. En effet, les réponses obtenues ont révélé que seulement 30 % des services-conseils consommés au cours des trois dernières

années ont porté sur l'informatique de gestion et 17 %, sur la planification et les stratégies d'entreprise. Les besoins futurs exprimés pour les trois prochaines années vont dans le même sens.

Ce constat incite les chercheurs à penser qu'un grand nombre de PME de 20 à 200 employés sont peu portées sur la gestion stratégique et l'adoption de tactiques commerciales planifiées et que, de ce fait, elles ressentent moins le besoin de questionner leur environnement interne ou externe de même que leurs forces ou leurs faiblesses par rapport à leur industrie ou leur marché. Ainsi centrées sur le court terme et se préoccupant peu de leur *développement stratégique*, une forte majorité d'entre elles serait donc moins portée que les plus grandes entreprises à faire appel à des conseillers externes.

**Ce constat incite les chercheurs à penser qu'un grand nombre de PME de 20 à 200 employés sont peu portées sur la gestion stratégique et l'adoption de tactiques commerciales planifiées et que, de ce fait, elles ressentent moins le besoin de questionner leur environnement interne ou externe, de même que leurs forces ou leurs faiblesses par rapport à leur industrie ou leur marché.**

## Conclusion

Les deux objectifs principaux de l'étude (une meilleure connaissance des besoins et des attentes des PME en matière de services-conseils) visaient à dégager des perspectives d'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'offre des conseillers externes et, ce faisant, à soutenir et améliorer la gestion et la compétitivité des PME québécoises.

Les données recueillies se sont révélées riches et porteuses de multiples messages, autant pour la profession des conseillers externes que pour les

dirigeants de PME ou encore pour les différents acteurs gouvernementaux et associatifs intéressés à la performance économique de ces dernières.

Les dirigeants de PME québécoises perçoivent en moyenne près de six freins représentant autant de barrières les empêchant de recourir aux services de conseillers externes. Les barrières mentionnées le plus souvent sont la mauvaise chimie avec le conseiller externe, le coût des interventions et le manque de temps ou de disponibilité. D'autre part, le support financier gouvernemental semble avoir un impact limité sur la consommation de services-conseils par les PME d'ici.

Contrairement aux conclusions des travaux du Small Business Institute, Turku Scholl of Economics and Business Administration publiés en 1997 par l'European Network for SME Research, les caractéristiques ayant trait au profil des PME québécoises ou au profil personnel de leur principal dirigeant n'influencent que marginalement la consommation de services-conseils et ne sont pas de bons indicateurs de la propension à confier des mandats à des conseillers externes. Par contre, les opinions des PME à l'égard des conseillers externes ainsi que leur perception de diverses barrières influence l'octroi de mandats de services-conseils.

En somme, plus l'opinion envers les services-conseils est positive, plus forte est la consommation de services-conseils. Et plus forte a été la consommation de services-conseils dans le passé, plus forte elle sera dans le futur. Les secteurs où la consommation passée est garante de l'avenir sont l'ingénierie-production, la recherche-développement, la gestion des ressources humaines et la formation.

Les résultats de l'étude montrent que les PME ont définitivement besoin de services-conseils axés sur leurs besoins spécifiques et offrant des interventions sur mesure, développées spécifiquement pour elles. Les PME sont également préoccupées par l'absence «apparente» de contrôles adéquats sur la profession de conseillers externes.

Il en résulte pour l'Ordre des administrateurs agréés du Québec la nécessité d'informer adéquatement les PME de sa mission et d'offrir des activités ciblées de formation continue à ses membres oeuvrant auprès des PME dans le domaine des services-conseils.

**Les résultats de l'étude montrent que les PME ont définitivement besoin de services-conseils axés sur leurs besoins spécifiques et offrant des interventions sur mesure, développées spécifiquement pour elles. Les PME sont également préoccupées par l'absence «apparente» de contrôles adéquats sur la profession de conseillers externes.**

Des PME ayant participé à l'étude, 25 % n'ont pas eu recours à des conseillers externes dans le passé et 27 % d'entre elles n'ont exprimé aucun besoin en services-conseils pour l'avenir. Les chercheurs croient qu'on peut en déduire qu'il existerait un «syndrome de la première fois», soit une barrière psychologique qui empêcherait certains dirigeants de PME de développer une relation professionnelle avec un conseiller externe. Une prochaine étude portant sur les motifs de cette absence de consommation serait utile pour mieux comprendre les mobiles de cette attitude présente chez nombre de dirigeants de PME. Il serait également intéressant de savoir quel type d'intervention gouvernementale influencerait à la hausse la consommation de services-conseils.

Une étude auprès des PME ayant connu une forte croissance (les «gazelles») au cours des trois dernières années permettrait sans doute de vérifier si les hypothèses suivantes pourraient se confirmer :

- une consommation élevée de services-conseils;
- une bonne opinion des conseillers externes;

- 
- un nombre peu élevé de barrières à la consommation de services-conseils.

Les chercheurs notent enfin que seulement 17 % des services-conseils consommés par les PME de l'étude au cours des trois dernières années ont porté sur la planification et les stratégies d'entreprise. Les besoins futurs exprimés pour les trois prochaines années donnent sensiblement le même résultat. Ce constat incite à croire qu'un grand nombre de PME sont très centrées sur leurs opérations quotidiennes et sur le court terme et qu'elles se préoccupent peu de

leur développement stratégique. Ainsi, la faible importance accordée aux stratégies d'entreprise inciterait une forte majorité des PME de 20 à 200 employés à moins faire appel à des conseillers externes.

Les conclusions de l'étude auraient sans doute été fort différentes si les PME de moins de 20 employés en avaient été la cible. L'Ordre des administrateurs agréés du Québec, qui a initié cette enquête, ferait oeuvre utile en développant ce deuxième volet, qui viendrait confirmer le premier et répondre à des interrogations qui resteront autrement hypothétiques. ■

# Les axes de développement intégré : vers un nouveau découpage des régions-programmes pour l'espace brésilien

Henrique Fonseca Netto

GETEMA – COPPE

Groupe d'Étude en Espace et Technologie

Université fédérale de Rio de Janeiro

---

### Introduction

Il est admis de plus en plus qu'il convient de dépasser le cadre actuel des macrorégions-programmes, établies et institutionnalisées dès les années 50 au Brésil par l'État central à la suite de la création des organismes décentralisés de planification à l'échelle infranationale<sup>1</sup>, pour redéfinir des ensembles territoriaux plus pertinents et économiquement significatifs, notamment à l'égard des problèmes actuels liés au développement et à l'aménagement dans le nouveau contexte conjoncturel d'ouverture de l'économie et de mondialisation.

En effet, au cours de ces quatre dernières décennies surtout, les transformations des structures productives et infrastructurales subies par l'espace brésilien, à l'issue d'un important effort d'industrialisation et de l'application de politiques d'aménagement, soit au niveau du gouvernement central, soit de la compétence des États fédérés, ont fort bien modifié les configurations territoriales des macrorégions-programmes et par là, l'organisation structurelle et fonctionnelle du territoire national. Cette évolution, suivie des mouvements de centralisation, ou de déconcentration, ou de recentralisation, notamment vers le sud-est, voire l'État de São Paulo, n'a pas conduit pour autant à amenuiser l'état des déséquilibres régionaux dans l'espace continental brésilien. Au contraire, cette évolution a contribué à l'émergence de déséquilibres importants à l'intérieur même de ces sous-ensembles territoriaux.

À partir des années 90, avec le passage d'une économie administrée et fermée, jusqu'alors calquée sur la stratégie de l'industrialisation via substitution aux importations, à une économie ouverte aux marchés internationaux, on aperçoit une forte tendance, d'un côté à l'éclatement de certains territoires mieux dotés eu égard au cadre des compétitivités internationales, et de l'autre côté, des sous-régions périphériques, à l'écart de ces processus. Dans les deux cas, les clivages spatiaux n'ont plus aucune relation avec la configuration territoriale des macrorégions-programmes, soit au sud du pays (des franges de son économie qui gardent des liens avec le Mercosul, par exemple), au Nord-Amazonien (par le présent, structuré autour de l'Amazonie Orientale – Belém et de l'Amazonie Occidentale – Manaus, respectivement, sans aucune intégration apparente), soit au Nord-Est brésilien, dont l'économie est fragmentée à partir des pôles spécialisés qui s'articulent soit avec l'économie du Sud-Est, plus développée, soit avec d'autres espaces périphériques, hors de son macroterritoire.

Ce faisant, les ensembles appelés « grandes régions géo-économiques », unités de base de la politique d'aménagement au pays, coordonnés jusqu'à présent par les organismes décentralisés de planification du développement régional, ne correspondent plus au découpage convenant aux actions émanant de l'État central. Il en est de même pour la pratique des mécanismes et des instruments (primes, avantages fiscaux, subventions, etc.), autrefois très répandus dans le

cadre du développement et de l'aménagement du territoire, dont on aperçoit de plus en plus l'affaiblissement des objectifs et résultats.

**Les ensembles appelés « grandes régions géo-économiques », unités de base de la politique d'aménagement au Brésil, coordonnés jusqu'à présent par les organismes décentralisés de la planification du développement régional, ne correspondent plus au découpage convenant aux actions émanant de l'État central.**

Tout en respectant l'organisation institutionnelle, politique, économique et culturelle des échelons de base de la Fédération brésilienne, constitués des 26 États fédérés, l'État central doit dorénavant jouer un rôle de coordinateur des politiques territoriales plus qu'un rôle de régulateur, réorganisant l'approche macroterritoriale de la nouvelle armature urbaine qui s'est dessinée au pays, redéfinissant le rôle et les compétences des organismes décentralisés de planification dans un cadre d'extrême pénurie budgétaire et de laisser-faire quant aux politiques de développement durable et d'aménagement local, c'est-à-dire à l'échelle des États fédérés et de leurs municipalités. Ces nouveaux espaces pertinents à aménager et à développer, dans de nouvelles conditions, de nouveaux clivages, selon de nouveaux mécanismes et à l'aide d'instruments différents de ceux du passé, enfin selon de nouvelles bases, conditions et stratégies, sont les unités de base qui doivent être réorganisées pour devenir performantes, attirer les entreprises, créer des emplois et retenir les populations dans un nouveau contexte de développement, plus compétitif et ouvert à l'extérieur.

L'objectif ici poursuivi est celui d'apporter quelques réflexions sur ces initiatives, encore en phase de projet<sup>2</sup>, qui sont prises dans les diverses sphères institutionnelles au Brésil en vue de cette réorganisation des espaces-programmes. Une réflexion sera portée sur l'approche de la politique macroterritoriale de

l'aménagement du territoire; nous signalerons à cet effet les principaux traits de l'évolution de la configuration territoriale des macrorégions-programmes et l'émergence des clivages spatiaux à l'issue des politiques régionales et d'aménagement du territoire. Nous présenterons enfin de nouveaux critères de découpage et les pratiques des délimitations territoriales (les grands « corridors » ou « axes fonctionnels de développement intégré »), signalant par là soit les conditionnements, surtout en ce qui a trait aux régimes de péréquation fiscale, soit les avantages que présentent ces efforts en vue de maîtriser le développement inégal du territoire brésilien dans un nouveau contexte d'ouverture à l'extérieur et de mondialisation d'échanges d'informations financières et technologiques des entreprises.

### **Les macrorégions-programmes et l'apparition de nouveaux clivages spatiaux**

La partition des espaces nationaux en sous-espaces a toujours correspondu aux besoins d'administration générale des États, aux fins, soit des politiques d'aménagement du territoire, soit de la planification régionale. L'espace-programme, ou espace-plan selon l'une des notions classiques de l'analyse économique spatiale due à F. Perroux<sup>3</sup>, laquelle Jacques Boudeville<sup>4</sup> a su si bien mettre en pratique sur le plan méthodologique et opérationnel :

« (...) relève de la recherche opérationnelle, au sens strict du mot. L'espace-plan est, en effet, une région dont les diverses parties dépendent d'une même décision centrale et coordinatrice, comme des filiales d'une maison mère. D'une façon plus abstraite, l'espace-plan est l'analyse du choix des moyens géographiques disponibles pour atteindre un but de politique économique déterminé. »

Au Brésil, malgré le découpage institutionnel des États fédérés (aujourd'hui au nombre de 26), dans le cadre de l'organisation fédérative, la partition de

l'espace continental brésilien en 5 régions-programmes date des années 50, avec la création d'organismes décentralisés de planification et d'aménagement du territoire, dans le but de coordonner les actions de l'État central en matière de politiques de redistribution et d'aménagement des grandes infrastructures. Ces régions-programmes, établies selon des lois, ont été définies suivant la configuration géo-économique de l'espace brésilien, qui se présentait plus ou moins partagé, voire fragmenté, dans différents marchés et bases productives différenciées, formés au cours des cycles de production du passé et axés surtout sur l'activité agricole d'exportation (canne à sucre, caoutchouc, café, coton, tabac, cacao, etc.).

Pour leur part, les États fédérés s'inscrivent dans le cadre de ces régions-programmes en nombre varié, participant aux décisions politiques et techniques auprès de l'organisme de planification concerné pour en définir les mécanismes et les politiques régionales intéressant l'ensemble des États représentés. En plus, un certain nombre d'États fédérés ont leurs propres mécanismes et instruments de politique d'aménagement, à partir de leurs systèmes fiscaux (primes, avantages fiscaux, subventions, crédits différés sur l'impôt de marchandises, etc.), surtout relatifs à l'attraction et au fonctionnement des activités industrielles.

De toute façon, l'impact des politiques d'aménagement des États fédérés a toujours été moins important que celui des organismes décentralisés, étant donné les difficultés à concilier l'équilibre de leur budget et les montants dégrévés avec les primes, les crédits et les subventions fiscales.

### **Les effets des politiques d'industrialisation : tendance à la divergence dans l'organisation spatio-économique**

L'évolution de l'organisation spatiale des activités productives, à l'issue des politiques d'aménagement du territoire, axées presque exclusivement, en matière de redistribution, du centre vers la périphérie (subven-

tions, primes, avantages fiscaux, etc.) aussi bien que sur la création des infrastructures régionales (énergie, transports, communication), peut être analysée en termes de mouvements des activités économiques (produit, production industrielle et emplois) et des populations.

En effet, au cours de ces quatre dernières décennies, le processus de spatialisation du système productif brésilien a fait place à des dynamismes territoriaux assez différents et parfois très contradictoires en matière d'organisation spatiale des activités économiques, qui ont conduit au remodelage actuel du paysage géo-économique.

**Au cours de ces quatre dernières décennies, le processus de spatialisation du système productif brésilien a fait place à des dynamismes territoriaux assez différents et parfois très contradictoires en matière d'organisation spatiale des activités économiques, qui ont conduit au remodelage actuel du paysage géo-économique.**

Tout en se référant au découpage traditionnel des régions-programmes, on pourrait dire que les dynamiques spatiales se sont présentées suivant trois tendances majeures dans le temps, lesquelles peuvent être résumées comme suit.

Pendant les années 50, avec les efforts investis pour enclencher le processus d'industrialisation du pays via la stratégie de substitution aux importations, et malgré la forte préoccupation pour le retard de la région Nord-Est et de celle du Nord-Amazonien (à l'époque encore très dépeuplée), les politiques industrielles et d'implantation d'infrastructures ont été centrées, le plus souvent, sur la région Sud-Est. La base industrielle et infrastructurelle (équipements de transport et de communication, production et distribution de l'énergie, principalement) de la région, acquise depuis les



années 30, aussi bien que la présence du pouvoir politique à Rio de Janeiro, ont été les éléments majeurs influençant le choix de la localisation industrielle, dans le contexte de la stratégie d'industrialisation appliquée. En effet, les grandes entreprises industrielles se sont installées, au cours des deux décennies, à Rio de Janeiro (sidérurgie, pétrochimie, chantiers navals, etc.), dans l'État de Minas Gerais (sidérurgie), et surtout dans l'État de São Paulo (industrie automobile, mécanique, etc.).

Quant à la région Nord-Est, à cause de sa base industrielle assez traditionnelle (textile, vêtement, industries du sucre et du sel, etc.) aussi bien que d'une infrastructure précaire, surtout en matière d'équipements de transport (routes, aéroports) et d'énergie électrique (production et distribution), elle ne correspondait pas aux préférences des acteurs économiques pour le choix de la localisation des industries motrices et plus dynamiques. En plus, les grandes entreprises étrangères qui s'installaient au pays sous l'égide de la stratégie de substitution aux importations menée par l'État central préféraient la région Sud-Est, leur but étant d'être le plus proche possible du marché le plus dynamique du pays. Quant à la région du Nord-Amazorien, en décadence à partir de la fin du cycle de production du caoutchouc naturel, dans les années 20, elle restait presque isolée du point de vue de l'intégration du territoire national, ne bénéficiant pas de liaisons routières avec le reste du pays. Quant aux régions du Sud (avec les États de Santa Catarina, Rio Grande do Sul et Paraná) et du Centre-Ouest (Mato Grosso, Goiás, et plus tard, vers la deuxième moitié des années 60, la ville de Brasília, siège du gouvernement fédéral, fondée sur la plaine du sud de l'État de Goiás), leur structure productive reposait sur une base agropastorale assez fragile.

Cette phase du processus de transformation de l'organisation spatio-économique du territoire brésilien, à l'issue de l'application de politiques d'industrialisation, a provoqué une forte concentration de la production dans la région Sud-Est, au détriment d'autres régions-programmes du territoire brésilien. En effet, en 1970, date de la fin du processus plus

aigu de concentration spatio-économique, la région, représentant à peine 11 % du territoire national, contenait 43 % de la population du pays et contribuait pour plus de 65 % au revenu national. Les États de São Paulo et de Rio de Janeiro (3,5 % du territoire national), dont les atouts pour la localisation des activités étaient les plus forts, comptaient alors sur 29 % de la population du pays, détenant plus de 56 % du revenu national.

Si l'on considère le phénomène à l'échelle des agglomérations, à elles seules, les villes de Rio de Janeiro et de São Paulo et leur zone métropolitaine comptaient sur 42 % de l'effectif industriel du pays et sur 56 % de la production industrielle nationale. En ce sens on constatait, outre l'attraction exercée par la région-programme du Sud-Est au détriment des autres régions du pays, une forte concentration des populations et du tissu industriel brésilien dans ces deux agglomérations et leur zone métropolitaine.

### **La politique régionale et les mouvements de déconcentration de l'organisation spatio-économique**

À partir du début des années 70, devant l'état de la concentration spatio-économique, le gouvernement central a mis en oeuvre une politique de redistribution et d'aménagement du territoire davantage dirigée vers les autres régions du pays, et surtout vers celle du Nord-Est, dans le but de changer les tendances des dernières décennies. Plusieurs instruments et mécanismes de la politique d'aménagement du territoire ont été perfectionnés dans le Plan national de développement ainsi que les programmes régionaux des 5 régions-plans. Cette fois-ci, l'attention était portée sur l'implantation des grandes oeuvres infrastructurelles de transport (les macroroutes vers le Nord-Amazorien, vers les États de la région du Nord-Est et du Sud), d'énergie (les grandes centrales hydroélectriques du Sud, du Nord-Est et du Nord-Amazorien) et d'un système de télécommunication couvrant l'ensemble du territoire national.

---

D'autres initiatives prises par le gouvernement central ont fortement contribué au renversement de la tendance des années 50 et 60, à savoir :

- l'orientation des investissements de l'État central vers les régions en retard, un investissement direct de l'État central dans plusieurs secteurs qui, associé au capital privé national et étranger, a mené à l'expansion des grandes entreprises industrielles;
- l'élargissement de la frontière agricole et de l'extraction minière vers les régions du Centre-Ouest et du Nord-Amazonien, dont la production visait surtout l'exportation. Ce fut notamment le cas pour la production des grains dans les États de Goiás et du Mato Grosso do Sul, dans la région Centre-Ouest, et pour l'implantation du megaprojet d'extraction minière dans la province indigène de Carajás (fer, manganèse, cuivre, or), dans l'État du Pará, dans l'Amazonie Orientale;
- l'unification des marchés régionaux, jusqu'à présent assez différenciés en matière de base productive, comme il l'a été souligné ci-dessus (Nord-Amazonien, Nord-Est, Sud, Centre-Ouest), surtout à partir de l'ouverture de macroroutes de liaison entre les régions-programmes (la macroroute transamazonienne, celle de Belém – Brasília, etc.) et le développement du réseau routier à l'intérieur des États membres. En effet, le réseau de routes asphaltées est passé de 48 000 km en 1970 à 130 000 km en 1990;
- un fort système d'avantages fiscaux et financiers coordonné par les organismes décentralisés de planification du développement régional, surtout des régions du Nord-Est et du Nord-Amazonien, pour les projets d'investissements, soit dans l'industrie, soit dans les activités agricoles, et même dans les activités de l'extraction minière. Selon les estimations, depuis les années 70, près de 30 milliards de

dollars américains (au prix de 1992) ont été accordés sous forme d'incitations fiscales, seulement par l'organisme décentralisé de planification de la région Nord-Est<sup>5</sup>;

- la création d'une «zone franche» à Manaus, capitale de l'État de l'Amazonas, dans l'Amazonie Occidentale, avec un fort régime d'avantages fiscaux, ouvert surtout aux investissements étrangers.

L'ensemble de ces initiatives a produit, en ce qui concerne l'organisation spatiale des activités de production sur le territoire brésilien, deux effets assez significatifs au cours des années 70 et 80. Dans un premier temps, vers les années 70, avec le processus d'intégration des marchés régionaux, les industries du Sud-Est se sont accaparé des marchés régionaux en retard, principalement celui du Nord-Est<sup>6</sup>, dont la base productive demeurait assez traditionnelle jusqu'alors, entraînant des difficultés pour le parc industriel local (textile, industrie sucrière, etc.). En effet, il y a eu un élargissement du marché des activités productives de la région Sud-Est, et surtout pour celles de l'État de São Paulo, dans la mesure où celles-ci, tout en profitant des infrastructures de transport mises en place, dirigeaient l'écoulement des biens et services produits vers les États de ces régions. Dans un deuxième temps, avec un fort régime d'avantages fiscaux et financiers, le capital industriel du Sud-Est (national et étranger) s'est placé dans les États de la région Nord-Est, à travers la création de filiales de production (industries et agro-industries). La présence des ressources naturelles et les formes d'actuation de l'État central (incitations fiscales, création d'infrastructures et investissements productifs des entreprises de l'État), voire les organismes décentralisés de planification, ont été les éléments décisifs de cette délocalisation des investissements.

Du point de vue de l'organisation spatiale des activités productives, malgré la forte concentration du parc industriel brésilien dans la région Sud-Est, on a pu constater un gain relatif de l'effectif et du produit industriels dans les régions en retard, principalement

dans celles du Nord-Est, du Centre-Ouest et du Nord-Amazonien. Quelques indicateurs donnent un aperçu de cette phase, appelée «de convergence relative», en matière de disparités spatiales au pays :

- Au cours des années 70 et jusqu'à la moitié des années 80, la part du produit industriel du Nord-Est vis-à-vis celui du pays a presque doublé (de 7,0 % à 12,2 %). Il en est de même pour les régions du Centre-Ouest et du Nord-Amazonien, qui ont vu leur produit industriel respectif passer de 0,9 % à 2,4 % et de 1,1 % à 4,1 %;
- La région-programme du Sud connaît elle aussi un accroissement relatif de son produit industriel, qui atteint 15,7 % en 1985, accompagné d'une hausse significative de l'effectif industriel au cours de la période, c'est-à-dire de 16,9 % à 20 %;
- Pendant la même période par contre, la région Sud-Est connaît une perte importante du produit industriel (de 79,1 % à 65,8 %). Dans le tableau 1, on peut constater que le produit industriel de l'État de São Paulo chute de 56,5 % à 44,0 %, et notamment la zone métropolitaine de São Paulo, ville de São Paulo et les municipalités environnantes, où il y a eu, durant la période, une baisse significative de l'effectif industriel (de 33,6 % à 27,9 %). Dans le cas spécifique de l'État de São Paulo, au cours de cette période il y a eu, en effet, une tendance à l'élargissement de la métropolisation au détriment de la polarisation aiguë exercée par la ville de São Paulo et sa zone métropolitaine sur toute la région Sud-Est, et même sur une bonne partie de la région Sud et celle de quelques États fédérés de la région du Centre-Ouest. En fait, ce mouvement de déconcentration, surtout dû aux déséconomies d'agglomération engendrées par la zone métropolitaine de São Paulo (encombrements urbains, pollution, coût des terrains, etc.) ainsi qu'au développement des équipements urbains dans les villes moyennes de l'intérieur

de cet État fédéré, s'est produit conséquemment à un changement de préférences quant aux nouvelles localisations, et même pour la délocalisation des entreprises industrielles, desquelles ces villes moyennes de l'intérieur attiraient les investissements. Il faut ajouter aussi l'effort de la politique d'aménagement de l'État de São Paulo, mené dans le but de mieux équiper plusieurs municipalités de l'intérieur, suivant une stratégie visant à créer de meilleures conditions en matière d'équipements urbains dans les villes moyennes de l'intérieur, et rendre ainsi possible la déconcentration des activités et de la population, dans le temps de la ville de São Paulo. (voir le tableau à la page suivante)

Un autre indicateur assez significatif signale, au cours de la période de 1970 à 1985, l'atténuation des disparités spatiales au pays. Malgré les fortes différences entre le niveau des revenus régionaux, et même entre celui des États fédérés, en termes absolus et par tête, on peut constater, d'une part, un important accroissement du revenu par tête dans les régions-programmes du Nord-Est, du Sud, du Centre-Ouest et dans presque tous leurs États fédérés concernés. Il en est de même pour les États de l'Amazonas, de Mato Grosso et de Roraima dans la région-programme du Nord-Amazonien. On peut constater d'autre part une stabilisation, au cours des années 80, du revenu par tête au sud-est, surtout dans l'État de São Paulo, et une baisse du revenu par tête dans l'État de Rio de Janeiro.

### **La crise des années 80 et l'interruption du processus de déconcentration spatiale**

La crise qui s'est abattue sur l'économie brésilienne à la fin des années 80, la crise fiscale et financière de l'État central et de l'ensemble des États fédérés, une stagflation et conséquemment, l'absence d'investissements privés ainsi que l'abandon et la suspension des projets du secteur public, associés à une complète paralysie de l'État central en ce qui a trait aux politiques économiques, sociales et de développement régional, ont mis un frein aux processus de transfor-

**Tableau 1. Produit et effectif industriels en 1970 et 1985 au Brésil (%)**

Région-programme	Produit industriel		Effectif industriel	
	1970	1985	1970	1985
<i>Nord-Amazonien</i>	1,1	4,1	1,5	2,9
<i>Nord-Est</i>	7,0	12,2	10,2	10,9
<i>Sud-Est</i>	79,1	65,8	70,1	64,2
<i>Dont l'État de São Paulo</i>	(56,65)	44,0	48,0	45,1
<i>Dont la zone métropolitaine de l'État de São Paulo</i>	n. d.	n. d.	33,6	27,9
<i>Sud</i>	12,0	15,7	16,9	20,0
<i>Centre-Ouest</i>	0,9	2,4	1,3	2,0

Sources : IBGE-Anuário Estatístico, 1992, Rio de Janeiro.  
IBGE-Recensements industriels, 1980 et 1985, Rio de Janeiro.

mation en cours durant la première moitié des années 80, surtout au niveau des mutations qui se sont produites dans le contexte de l'organisation spatiale des activités.

La chance du changement de la géographie économique du pays a été interrompue par la suspension des projets publics, voire l'incertitude, selon l'expression de C. Furtado<sup>7</sup>, du gouvernement central.

Il faut souligner qu'en dépit de la crise vécue par le pays et par conséquent, du bouleversement de toute activité économique, indépendamment des régions concernées, le paysage économique avait beaucoup changé comparativement à celui des années 60. Le processus de déconcentration qui s'est produit a mené à de nouvelles formes d'interactions entre les régions et même entre les franges productives des États, qui par le passé, étaient polarisées dans la région Sud-Est, plus spécifiquement dans l'agglomération de Rio de Janeiro, et principalement dans celle de São Paulo. En fait, une nouvelle partition de l'espace brésilien s'est développée au cours des années 80. Des zones industrielles ou agro-industrielles éparpillées

dans les États fédérés du Sud, dans une bonne partie du Centre-Ouest ou dans certains États du Nord-Est se «déconnectaient» progressivement, à partir de leurs villes moyennes, du parc industriel du Sud-Est, et surtout celui de l'État de São Paulo, pour établir des interactions productives avec leurs congénères, à l'intérieur ou même à l'extérieur de leur région-programme.

Le même phénomène s'est produit au sein de la propre région Sud-Est. Les villes moyennes de l'intérieur de l'État de São Paulo, hors sa zone métropolitaine et de l'État de Minas Gerais, par exemple, ont vu leur importance s'accroître, celles-ci établissant des liens avec d'autres marchés au pays.

La région du Nord-Amazonien, avec le pôle de Manaus, dans l'État de l'Amazonas, où se sont instituées la zone franche (l'industrie électro-électronique) et la zone d'influence du megaprojet d'extraction minière de Carajás (l'industrie d'extraction minière et la sidérurgie), localisée dans les États de Pará et du Maranhão, a aussi connu un dynamisme assez important en matière d'implantation de nouvelles entre-

prises, de création d'emplois et de revenu. Les activités dans ces deux zones de production, à vrai dire, deux enclaves en pleine Amazonie, maintiennent surtout leur lien avec les marchés internationaux<sup>8</sup>.

Dans un travail récent sur la présence des zones industrielles et agro-industrielles dynamiques au Brésil<sup>9</sup>, il a été possible d'identifier, à partir de certaines variables pertinentes telles le taux de croissance de l'emploi industriel, la part relative de la valeur ajoutée dans la production nationale et le taux de croissance de la valeur ajoutée, 90 zones au pays (ces zones concentrant plus de 85 % de l'effectif industriel au pays) contre à peine 33, en 1970, suivant la même méthodologie d'identification. Le critère de découpage de ces zones fut centré sur des groupes de municipalités contiguës, sous l'influence d'une ville moyenne ou d'une métropole régionale, le « chef-lieu », sur tout le territoire brésilien.

Sur le total des zones identifiées, 22 se sont présentées comme étant en déclin ou stagnantes contre 68 en plein essor, présentant de fortes interactions commerciales ou de production extrarégionale, et pour une bonne partie d'entre elles, avec les marchés internationaux. Leur distribution spatiale sur le territoire brésilien est assez diffuse : 47 dans la région Sud-Est (15 en franc déclin, y compris des zones situées dans la zone métropolitaine de l'État de São Paulo et de Rio de Janeiro; 20 dans la région Sud; 18 dans la région Nord-Est (4 en franc déclin, surtout dans l'État de Pernambuco); 3 dans le Nord-Amazonien et 2, soit la capitale Brasília et ses environs ainsi que la zone de la capitale régionale de Goiânia, au Centre-Ouest.

Sur le plan de l'organisation et de la distribution spatiale de ces zones, on s'aperçoit que la grande majorité se localise dans un espace qui couvre un vaste territoire s'étendant du centre de l'État du Minas Gerais (zone de Montes Claros, base industrielle de la métallurgie) jusqu'au centre de l'État de Rio Grande do Sul (zone de Santa Cruz do Sul), c'est à-dire un espace qui couvre les régions du sud-est, le sud de la région Centre-Ouest (l'État de Goiás) et une grande partie de la région Sud.

L'année 1990 fut marquée par une politique d'ouverture de l'économie aux marchés internationaux et par l'abandon définitif de la stratégie d'industrialisation via la substitution aux importations. C'était le passage d'une économie administrée et fermée à une économie déréglementée envers l'extérieur (investissements étrangers, transfert de technologie, allègement du rapatriement des profits des entreprises étrangères, forte baisse des tarifs douaniers pour les importations, etc.). En 1991, par le traité d'Asunción a été créé le Mercosud (Marché commun du Sud). Ensuite, en décembre 1994 fut établie la zone de libre commerce et fut mise en place l'Union douanière. Un an après sa création, et pourtant avant même que l'Union douanière soit mise en place, les échanges commerciaux entre les pays concernés ont atteint 4,9 milliards de dollars américains, représentant un accroissement du commerce multilatéral de l'ordre de 25 % par rapport à l'année 1990.

La réponse à l'ouverture de l'économie brésilienne aux marchés internationaux, du point de vue de l'organisation spatiale de la production résultant de la phase de déconcentration spatiale est, jusqu'à présent, très distincte et différenciée.

En effet, les zones dynamiques signalées ci-dessus, localisées dans les États de la région Sud, voient leurs activités s'intégrer chaque fois davantage avec les économies du Mercosud. On parle d'une sorte d'« effet d'entraînement » des affaires sur la croissance des zones de production industrielles et agro-industrielles situées surtout dans les États de la région Sud du pays (Paraná, Santa Catarina et Rio Grande do Sul), mais aussi dans la zone industrielle de Brasília, au Centre-Ouest brésilien. Les zones de production de la région Nord-Est s'articulent avec l'extérieur, mais surtout avec les marchés du Sud-Est. Celles du Nord-Amazonien, comme il l'a déjà été souligné, s'articulent surtout avec les marchés internationaux.

De toute façon, on aperçoit chaque fois plus une sorte d'éclatement de certains territoires (zones industrielles et agro-industrielles), qui maintiennent de fortes relations productives et commerciales, soit avec les

marchés internationaux, soit dans le domaine du marché national<sup>10</sup>. D'autres zones aussi dynamiques ne maintiennent des interactions productives et commerciales qu'avec le marché brésilien. Dans les deux cas, ces zones se sont «déconnectées» de leur environnement proche, voire traditionnel (État fédéré et/ou macrorégion-programme) au temps de la configuration spatiale du passé, c'est-à-dire extrêmement concentrée, voire polarisée par une seule ville ou métropole régionale ou nationale (São Paulo et Rio de Janeiro). Les autres zones, qui subissent un déclin en matière d'emplois et de production, se trouvent disloquées de ce processus. C'est le cas des 22 zones soulignées ci-dessus, dont 15, soit la grande majorité, se trouvent dans la région du Sud-Est brésilien.

**La réponse à l'ouverture de l'économie brésilienne aux marchés internationaux, du point de vue de l'organisation spatiale de la production résultant de la phase de déconcentration spatiale est, jusqu'à présent, très distincte et différenciée.**

### **Le projet du nouveau découpage de l'espace brésilien**

Plusieurs facteurs ont motivé l'actuel gouvernement brésilien à amorcer un projet de réorganisation du découpage de l'espace national aux fins de la politique d'aménagement du territoire à long terme, au niveau macrospatial.

Il s'agit d'une réforme de la conception de l'aménagement du territoire au pays où l'État central, dans son nouveau rôle de coordinateur des actions et des politiques publiques, lance une nouvelle stratégie d'action sur la dimension spatiale du développement, c'est-à-dire sur l'organisation structurelle et fonctionnelle du territoire national. Les facteurs ayant motivé l'amorce de ce projet de réorganisation sont les suivants :

- 1) l'affaiblissement, politique et technique, des organismes décentralisés de la planification du développement régional et d'aménagement du territoire en matière de coordination des actions et des politiques émanant de l'État central sur les régions-programmes, établies dès la fin des années 50 au pays, et même de leur capacité à formuler et à proposer de nouvelles actions alternatives pour le développement de ces macrorégions dans le territoire national;
- 2) l'épuisement des mécanismes et des instruments de la politique spatiale, les outils de l'aménagement du territoire en terme d'efficacité, donc des résultats, face à la pénurie des finances publiques, surtout de l'État central. Le déficit public a atteint, au cours de l'année 1998, le record, de l'ordre de 8 % du PIB. L'État central vient de proposer la fin des incitations fiscales provenant du fédéral dans presque toutes les régions-programmes en 2001;
- 3) le besoin de repenser l'organisation macrospatiale du territoire brésilien devant l'émergence d'une nouvelle architecture du territoire en termes d'armature urbaine et d'infrastructures créées (équipements de transport, d'énergie et de communication), architecture qui s'est dessinée au cours de ces quatre décennies de politique publique d'industrialisation et d'aménagement du territoire, qui, malgré la persistance des déséquilibres aigus sur le plan infranational et même intrarégional, ont bien transformé le paysage économique et la configuration territoriale des macrorégions- programmes;
- 4) la nécessité de redéfinir, selon une approche plus globale du territoire, des ensembles territoriaux plus pertinents et économiquement significatifs face aux problèmes actuels liés au développement économique, dans un nouveau contexte conjoncturel d'ouverture de l'économie et de mondialisation, tout en respectant les politiques de développement durable et d'aménagement local des États fédérés.

Ces changements en terme de conception de la politique d'aménagement du territoire ont mené, dans un premier temps, à la caractérisation et l'identification des grands « axes fonctionnels de développement intégré » sur l'espace continental du pays comme critère de découpage territorial.

L'idée est celle de créer de nouvelles unités de base de l'aménagement du territoire et du développement économique, caractérisées par les grands corridors multimodaux de transport (routier, ferroviaire et fluvial) mis en place dans le passé et qui traversent l'espace brésilien, articulant des zones de production (agricoles, industrielles et agro-industrielles) dans plusieurs municipalités du pays. L'effort d'intervention en matière d'investissements publics ou en partenariat avec des groupes privés dans les domaines des infrastructures, du social, de la production, de l'environnement, devront désormais s'inscrire dans le cadre des aires délimitées par les différents corridors.

**L'idée est celle de créer de nouvelles unités de base de l'aménagement du territoire et du développement économique, caractérisées par les grands corridors multimodaux de transport mis en place dans le passé et qui traversent l'espace brésilien, articulant des zones de production dans plusieurs municipalités du pays.**

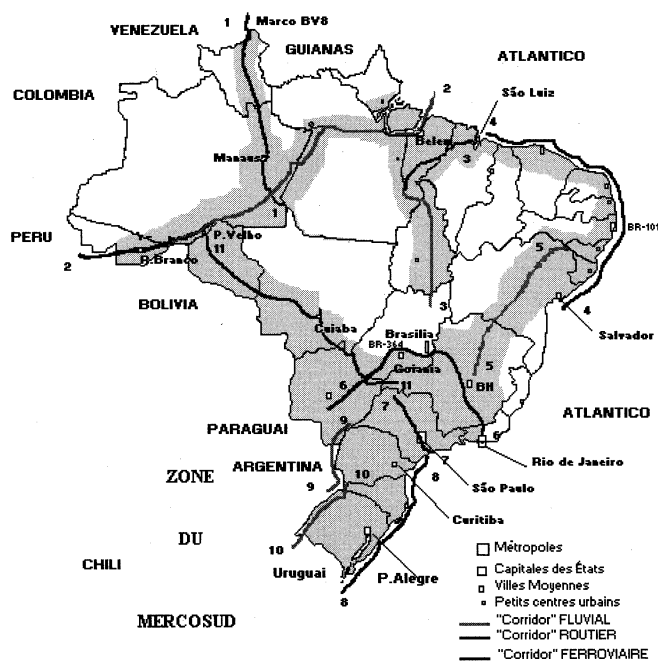
Ce sont ces territoires délimités par chaque corridor qui devront dorénavant accueillir les choix des investissements de l'État central dans le contexte de l'aménagement du territoire touchant les différentes sphères de l'action politique (social, environnement, infrastructures et équipements, production, etc.), et aussi les incitations dans le cadre des investissements privés.

Dans un premier temps ont été définis 11 axes fonctionnels de développement intégré (tableau 2, carte 1),

ayant presque tous une « sortie » vers l'extérieur, soit vers le Nord (liaison avec les marchés du Venezuela et des Caraïbes et, bien entendu, ceux nord-américains) et l'Atlantique Nord (l'embouchure du fleuve Amazonas, dans l'État du Pará); soit vers le Mercosud (liaison avec les marchés de l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay); soit vers la Bolivie (marchés du Pacifique et surtout de l'Asie) ou vers les sorties traditionnelles sur l'Atlantique Sud (ports des États du Nord-Est, de Santos à São Paulo, de Rio de Janeiro et de Itaguaí, dans l'État de Rio de Janeiro).

Le tableau 2 présente ces axes fonctionnels de développement intégré proposés par le gouvernement central à l'Assemblée fédérale dans le cadre du Plan pluriannuel de développement 2000-2003, indique le nombre de projets envisagés par corridor et les montants respectifs, totaux et par secteur d'infrastructure (infrastructure de base, développement social, environnement et infrastructure d'information et d'éducation), des investissements prévus, ainsi que quelques-unes de leurs caractéristiques géo-économiques.

**Carte 1. Les axes fonctionnels de développement intégré au Brésil**





**Tableau 2. Les axes de développement intégré : projets d'investissements publics et privés envisagés par secteur (2000-2007)**

Corridors (carte 1)	Équipements et modes de transport	Zones de production	États fédérés concernés	Points de sortie vers l'extérieur	Nombre de projets envisagés	Opportunités d'investissements Horizon 2000-2007	Montants à investir (\$ US)
Arc Nord (1)	Autoroutier	Manaus (zone franche)	Amazonas, Roraima	Venezuela	71	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure 14 M \$</li> <li>• Dév. social 8,6 M \$</li> <li>• Inf. /Connaiss. 0,1 M \$</li> <li>• Environn. 1,4 M \$</li> </ul>	24,1 M \$
Bassin amazonien (2)	Fluvial	Agricole Minière	Acre, Amazonas, Pará (PA), Rondonia	Port de Belém (PA)			
Bassin Araguaia – Tocantins (3)	Fluvial Ferroviaire	Agro-industrielle Minière	Maranhão (MA), Pará, Tocantins	Port de Itaqui (MA)	98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure 31,5 M \$</li> <li>• Dév. social 16,1 M \$</li> <li>• Inf. /Connaiss. 0,4 M \$</li> <li>• Environn. 1,8 M \$</li> </ul>	49,8 M \$
Ouest (11)	Routier	Agricole (grains) Agro-industrielle	Mato Grosso, Goiás, Rondonia, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul	Bolivie (Pacifique)			
Bassin du São Francisco (5)	Fluvial	Agro-industrielle	Bahia, Sergipe, Alagoas, Minas Gerais	Port de Suape (PE)	119	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure 30,4 M \$</li> <li>• Dév. social 33,0 M \$</li> <li>• Inf. /Connaiss. 0,4 M \$</li> <li>• Environn. 2,3 M \$</li> </ul>	66,1 M \$
Transnordest (4)	Maritime	Agro-industrielle Industrielle	Tous les États du Nord-Est	Port de Aratu (BA)			
Sud-Est (6-7)	Autoroutier	Industrielle Agro-industrielle	São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Brasília, Goiás, Mato Grosso do Sul	Ports de Santos (SP) et Itaguaí (RJ)	208	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure 70,2 M \$</li> <li>• Dév. social 35,2 M \$</li> <li>• Inf. /Connaiss. 0,4 M \$</li> <li>• Environn. 2,1 M \$</li> </ul>	107,9 M \$
Littoral Sud (8)	Maritime Autoroutier	Agro-industrielle Agricole	São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul	Ports de ces États	113	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure 38,7 M \$</li> <li>• Dév. social 19,8 M \$</li> <li>• Inf. /Connaiss. 0,5 M \$</li> <li>• Environn. 2,4 M \$</li> </ul>	61,4 M \$
Bassin du Paraná (Sud-Ouest) (9-10)	Fluvial Autoroutier	Agricole (grains) Agro-industrielle Industrielle	Mato-Grosso, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul	Ports de l'Uruguay et de l'Argentine			

Source : Plano Pluriannual de Desenvolvimento 2000-2003, Brasília, 1999.

La configuration spatiale de chacun des axes fonctionnels de développement intégré est en discussion avec celle de l'allocation des investissements prévue dans le cadre du Plan pluriannual de développement 2000-2003 par l'Assemblée fédérale, et fait en même temps l'objet d'étude de plusieurs institutions<sup>11</sup> visant, d'une part, à établir les aires d'influence plus précises de chaque corridor, c'est-à-dire l'ensemble des municipalités porteuses de développement et qui sont desservies par les macroroutes de transport multi-modal, et d'autre part, à indiquer de nouvelles opportunités d'investissement, outre celles déjà prévues par le Plan pluriannual, en matière soit de production, soit d'infrastructures complémentaires.

Concernant ce dernier point, signalons qu'avant même d'avoir été informé des décisions finales sur le nouveau Plan pluriannual, à la charge de l'Assemblée fédérale, le gouvernement central a décidé d'entreprendre plusieurs projets d'infrastructures complémentaires relatifs à ces axes, avec des partenaires du secteur privé et même avec certains États fédérés et leurs municipalités. C'est entre autres le cas de la construction du port de Sepetiba – Itaguaí, dans l'État de Rio de Janeiro (corridor 6), de la construction de la macroroute du Mercosud (corridor 10), des écluses du bassin des fleuves Araguaia – Tocantins (corridor 3), du gazoduc Bolivie – Brésil et de l'intégration de la voie flu-

viale du fleuve Madeira avec la macroroute de l'Ouest (corridors 2 et 11).

Ce faisant, c'est dans le cadre de ces nouvelles unités de base que la politique spatiale, au niveau macroterritorial, doit être dans un futur proche orientée, notamment à l'égard des problèmes actuels liés au développement dans un contexte d'ouverture de l'économie et de mondialisation des échanges d'informations financières et technologiques des entreprises, dans une nouvelle conception de l'aménagement du territoire au Brésil.

## Conclusion

Comme il l'a été souligné précédemment, ce changement dans la conception de la politique d'aménagement du territoire au Brésil est en phase de projet et même d'étude au sein du gouvernement central. La mise en oeuvre en est très délicate et complexe sur le plan politique, étant donné le système d'organisation fédérative du pays, et aussi sur le plan technique, relativement surtout au régime des péréquations fiscales.

Dans ce but, le gouvernement central a, à plusieurs reprises, essayé de négocier auprès de l'Assemblée fédérale une réforme fiscale au pays dans le but de créer de nouvelles conditions pour engager leur politique d'aménagement du territoire, mais sans succès apparent. En effet, ce nouveau découpage et les nouvelles références territoriales requièrent une réforme profonde dans la Fédération, sur le plan fiscal, en ce qui a trait notamment aux fonds structurels en place jusqu'à présent.

Ces problèmes émergeront certainement au fur et à mesure de sa mise en place, et une bonne période d'apprentissage et de changement des mentalités des instances gouvernementales inférieures (États fédérés et municipalités) sera nécessaire afin de les mettre en pratique. ■

## Notes et références

- 1 À la fin des années 50 ont été créés les 5 organismes décentralisés de planification dans le but de coordonner les actions émanant de l'État central, des politiques de développement régional et d'aménagement des grandes infrastructures, chacun de ces organismes ayant la compétence d'opérer sur un territoire dont la circonscription correspondait plus ou moins aux « grandes régions géo-économiques » du Sud (3 États fédérés), du Sud-Est (4), du Centre-Ouest (2 États plus l'agglomération de la capitale Brasília), du Nord-Est (9) et de l'Amazonie Légale (8).
- 2 Aujourd'hui, la proposition d'une nouvelle configuration de l'espace brésilien autour des axes (corridors) de développement intégré, à titre de politique d'aménagement du territoire, a été soumise à l'Assemblée fédérale dans le cadre du Plan Pluriannuel de développement 2000-2003.
- 3 PERROUX, F. (1964). *L'Économie du XX<sup>e</sup> siècle*, PUF, Paris; (1950). « Economic Space: Theory and Application », *Quarterly Journal of Economics*, février.
- 4 BOUDEVILLE, J. R. (1958). *L'Espace régional : Espace opérationnel*, Cahiers de l'ISEA, Série L, Paris, n° 3, juin.
- 5 BARCELAR DE ARAÚJO (1995). « Nordeste, Nordestes : Que Nordeste ? », *Desigualdades Regionais Desenvolvimento – Federalismo no Brasil*, FUNDAP, Éditions de l'Université de l'État de São Paulo, São Paulo.
- 6 HADDAD, P. R. (1990). « Padrões Locacionais das atividades de alta tecnologia : A questão dos desequilíbrios regionais de desenvolvimento reexaminada », *Revista Econômica do Nordeste*, BNB, Fortaleza, vol. 21, n° 2, avril-juin.
- 7 FURTADO, C. (1992). *Brasil – a construção interrompida*, Éditions Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- 8 FONSECA NETTO, H. (1997). *Complexos Mínero-metálicos na Amazônia Legal : Perspectivas e oportunidades de investimentos*, Projeto de Pesquisa UNDP/SUDAM, SUDAM, Belém.
- 9 CAMPOLINA DINIZ, C. et M. A. CROCCO (1996). « Reestruturação econômica e impacto regional : o novo mapa da indústria brasileira », *Nova Economia*, Belo Horizonte, vol. 6, n° 1, juillet.
- 10 FONSECA NETTO, H. (1995). *Mutations du système productif et manifestations territoriales : l'expérience des années récentes au Brésil*, Colloque de l'Association de science régionale de langue française, septembre, Toulouse, France.
- 11 GALVÃO, A. C. et R. R. VASCONCELOS (1999). *Política Regional à escala sub-regional : uma tipologia territorial como base para um fundo de apoio ao desenvolvimento regional*, texto para discussão 665, IPEA, Brasília.

## VOS COMMENTAIRES

*Vous aimeriez nous faire part de vos commentaires et suggestions ?  
Vos lectures ont suscité des réflexions que vous aimeriez partager ?*

**ÉCRIVEZ-NOUS !**

**REVUEOT@UQAC.UQUEBEC.CA**

---

## FICHE D'ABONNEMENT

*Je désire m'abonner à la Revue organisations et territoires et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_*

Nouvel abonné : ☐      Renouvellement : ☐      Date : \_\_\_\_\_

☐ Abonnement institutionnel (6 numéros)      66,72 \$

☐ Abonnement individuel (6 numéros)      103,52 \$

☐ Abonnement hors Canada (6 numéros)      144,55 \$

\* Toutes taxes incluses

**Faites-nous parvenir vos coordonnées complètes...**

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Téléphone : (    ) \_\_\_\_\_

Télécopieur : (    ) \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

### ADRESSE D'EXPÉDITION :

Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

**Département des Sciences économiques et administratives**

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530

Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : revueot@uqac.quebec.ca

## RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**organisations & territoires**

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURISME

VOLUME 8, NUMÉRO 2  
Printemps-été 1999

- Le développement urbain à l'an 2000  
Jean-Claude Marion
- La responsabilité écologique  
Louis Guay
- L'approche territoriale au Québec  
Mouvement Territoires et Développement  
Lahcen Dahmani
- Réforme dans les banques populaires au Québec et au Maroc  
Jean-Marc Fortin
- Le Canada, un pays riche appauvri !  
Jean-J. Godbout
- Structure et organisation des cabinets-conseil  
Marc Lalonde
- L'histoire d'un succès en qualité totale  
Nathaly Rivest
- Territoires MRC et entrepreneuriat  
Yves Robitaille
- L'évaluation des initiatives de développement local  
Anne-Marie Gosselin, Suzanne Garon et Paul Pélissier
- Performance des fermes-entrepreneuses  
Magella Simard
- Le Bas-Saint-Laurent : un milieu innovateur  
Carole Tardif et Jean-Luc Kohn
- L'université et le développement régional  
Nouvelles de l'entrepreneuriat  
et le second trimestre économique en Italie !  
Dossier
- De l'entrepreneuriat à l'entrepreneurologie  
Louis Jacques Filion

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
Faculté d'administration  
Centre JAC Macdonald de développement local

FONDATION DE l'Entrepreneuriat  
Gouvernement du Québec  
Ministère des Régions

Université de Sherbrooke  
Département d'économie

---

**organisations & territoires**

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURISME

VOLUME 9, NUMÉRO 1  
Printemps 2001

- Six types de propriétaires-dirigeants de PME  
Louis Jacques Filion
- L'essaimage : un processus dynamique  
Nathalie Kervichev, André Baley et Jean Lorrain
- L'engagement de l'entrepreneuriat technologique  
dans une école d'ingénieurs : réflexion sur une expérience plus  
Richard Tibault, Hélène Spaulding, Sylvie Lalonde et Gilles Duro
- Values et croyances organisationnelles dans les codes  
des entreprises manufacturières  
Michel Dion
- Un processus de développement local  
Annie-Marie Gravel, Paul Pélissier et Suzanne  
L'innovation : ses atouts pour le décoller  
George Côté
- Décentralisation et fiscalité en Afrique : des enjeux  
Jacques Gagnon
- Nouvelles ne s'entrepreneurs  
La relève dans l'entrepriserie familiale  
Comment faire passer les connaissances ?  
à un rôle de facilitateur ?  
Yvon G. Paradis
- Dossier
- Joselyne Dubois et le Centre de santé d'Estimien : une passion contagieuse  
Danielle Luc, Céline Lévesque et Louis Jacques Filion
- Louis Jacques Filion

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
Faculté d'administration  
Centre JAC Macdonald de développement local

FONDATION DE l'Entrepreneuriat  
Gouvernement du Québec  
Ministère des Régions

Université de Sherbrooke  
Département des sciences  
économiques et administratives

---

**organisations & territoires**

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURISME

VOLUME 10, NUMÉRO 1  
Printemps 2002

- Les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région  
Pierre André Julien
- Un propriétaire-dirigeant et la croissance de son entreprise :  
une recherche exploratoire  
Denis Lachance
- L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon  
Chane-Gabriele Tremblay et David Roland
- Les équipes semi-autonomes de travail (ESA) : un changement qui ne s'improvisait pas  
Mario Roy
- L'économie solidaire à l'aube du III<sup>e</sup> millénaire  
Eric Lachance et Daniel Guayon
- Analyse conjointe, marketing et forces de vente :  
fonctionnement, applications et développements récents  
Jean Roy
- L'administrateur de l'entreprise du III<sup>e</sup> millénaire  
Profil, compétences et défis de gestion  
Synthèse d'une démarche de sélection par l'avant de la gestion au Québec  
Suzanne Dupuis
- La réingénierie des processus : une étude de cas  
Lisa Plourde et Richard Riopel
- Nouvelles de la fondation de l'entrepreneuriat  
Hiver 2000 : L'étude d'entreprendre
- Dossier
- Essai : Examen de la documentation (1<sup>re</sup> partie)  
Christophe Kadi Noutou et Louis Jacques Filion
- Université de Sherbrooke  
Département des sciences  
économiques et administratives

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
Faculté d'administration  
Centre JAC Macdonald de développement local

FONDATION DE l'Entrepreneuriat  
Gouvernement du Québec  
Ministère des Régions

Université de Sherbrooke  
Département des sciences  
économiques et administratives

**Revue organisations et territoires**  
Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1